DOCUMENT MEDIAPART

Tandem expertise

RADIO FRANCE

Situation économique et financière au 31/12/2018

Tandem expertise, 60 rue du Faubourg Poissonnière, 75010 Paris
Tél. : 01 55 42 22 22 - Fax : 01 43 25 02 75 - tandemexpertise.com

Société d'expertise comptable inscrite au tableau de l'Ordre des Experts-Comptables de Paris / Île-de-France
SAS au capital de 400 000 Euros
Siren n°437 759 053 - RCS Paris

DOCUMENT MEDIAPART

DOCUMENT MEDIAPART

Mesdames, Messieurs,

Nous avons été désignés par les élus du CSE Central, lors de sa séance du 15 mai 2019 (article L 2312-17 du Code du travail), pour les assister lors des consultations annuelles obligatoires sur :

- **La situation économique et financière de l'entreprise** (exercice clos le 31/12/2018, comptes prévisionnels révisés 2019 et budget 2020), consultation prévue par l'article L 2315-88 du Code du travail ;
- **La politique sociale de l'entreprise,** les conditions de travail et l'emploi, consultation prévue par l'article L 2315-91 du Code du travail ;
- **L'examen des orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences** sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages, consultation prévue par l'article L 2315-87 du Code du travail.

Cette désignation a fait l'objet d'une lettre de mission avec le CSE Central, représenté par son secrétaire, et d'un courrier à la direction, les deux en date du 16 mai 2019.

Pour rappel : ***« la mission de l'expert-comptable porte sur tous les éléments d'ordre économique, financier ou social nécessaires à la compréhension des comptes et à l'appréciation de la situation de l'entreprise »*** **(article L2315-89 du Code du travail).**

L'analyse de la situation économique et financière de Radio France (exercice clos le 31/12/2018) fait l'objet du présent rapport.

Pour la réalisation de cette mission, nous nous sommes entretenus avec **Mesdames Veil, Message, Chavanier, Bellier-Hepp, Druart, Thiévet, Pelgas, Guénin,** ainsi que **Messieurs Schick, Girodias, Casalta, Dagousset et Viaud,** que nous remercions de leur collaboration.

DOCUMENT MEDIAPART

SOMMAIRE

Ce rapport comprend deux parties :

Nous remercions également les élus du CSE Central pour la confiance qu'ils nous témoignent ; nous restons à votre disposition pour toutes précisions complémentaires.

Paris, 12 juin 2019

Julien Sportès
Expert-comptable

Françoise Le Guern
Frédéric Jehl

DOCUMENT MEDIAPART

SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS

DOCUMENT MEDIAPART

PRÉAMBULE

- **Ce rapport sur les comptes 2018 a nécessairement tenu compte de la présentation du plan stratégique « Radio France 2022, une nouvelle ambition de service public »**
- **Si la présentation de ce document s'inscrit dans le cadre de la consultation sur les orientations stratégiques, il nous était nécessaire de faire un point sur certains aspects, notamment économiques et financiers, dès ce rapport sur les comptes**
  - **Un rapport complémentaire sur les orientations stratégiques sera produit pour l'automne**

- **Nous avons intégré dans la synthèse :**
  - **L'analyse des comptes 2018 par rapport à l'exercice 2017**
  - **L'examen de certains produits et charges sur la période 2015-2018**
  - **La trajectoire financière 2019-2022, au regard d'une part de l'historique et d'autre part des nouveaux projets**

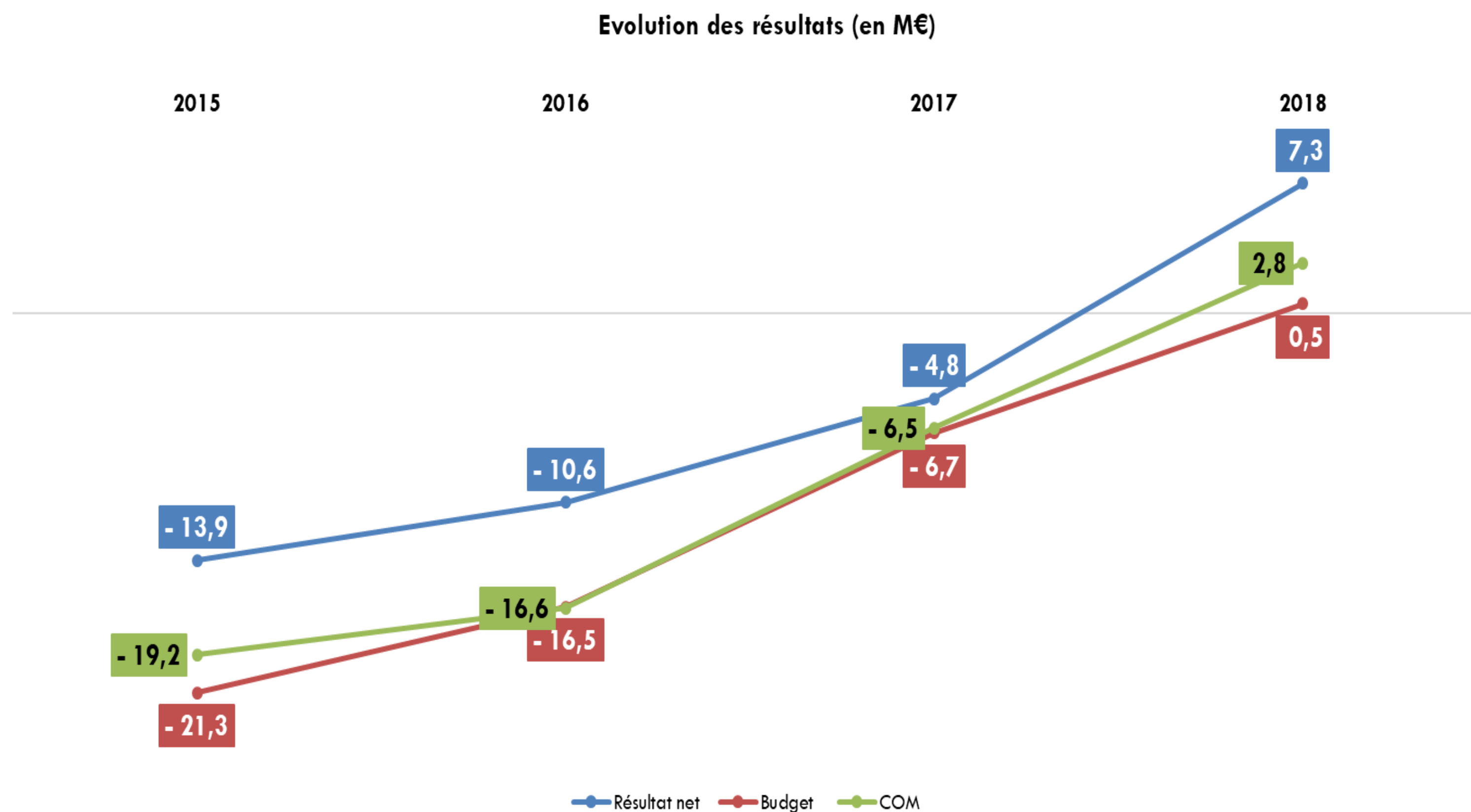
- **Néanmoins, ces premières analyses sur les projections à l'horizon 2022 nécessiteront d'être approfondies à l'orée de la présentation détaillée des éléments stratégiques**
  - **A la finalisation de la rédaction de ce rapport, aucun document détaillant les projections financières ne nous a été transmis**

- **Enfin, les informations sur les projections 2019-2022 sont essentiellement traitées sous l'angle financier des orientations stratégiques**

DOCUMENT MEDIAPART

UN REDRESSEMENT MAJEUR DU RÉSULTAT NET DEPUIS 2014 ET UN RETOUR AU RÉSULTAT BÉNÉFICIAIRE EN 2018 (1/2)

- **Le résultat net 2018 est largement supérieur aux prévisions budgétaires et aux projections du COM :**
  - **Atterrissage par rapport au budget : 7,3 M€, contre 0,5 M€**
  - Par rapport aux projections du COM 2015-2019 qui visait un résultat à 2,8 M€
    - Notons cependant que cette analyse par rapport aux projections du COM perd en pertinence avec les modifications et les aléas survenus sur la période (CPI non prévue, hypothèse d'achèvement du chantier de la réhabilitation à fin 2018, ajout des studios moyens alors que le chantier n'est pas encore achevé, ouverture de FB Lyon reportée *sine die*, impacts financiers de l'incendie de 2014, régularisations fiscales…)



DOCUMENT MEDIAPART

UN REDRESSEMENT MAJEUR DU RÉSULTAT NET DEPUIS 2014 ET UN RETOUR AU RÉSULTAT BÉNÉFICIAIRE EN 2018 (2/2)

Le redressement du résultat net entre 2017 et 2018 (+12,1 M€) provient de plusieurs facteurs

- **Effets favorables sur le résultat**
  - La hausse de la CAP de fonctionnement (+8,6 M€) et des ressources propres (+3,5 M€)
  - La reprise sur provision fiscale, sans charges en contrepartie (3,5 M€)
  - Le produit net sur le remboursement du sinistre (1 M€)
  - **La réduction de la masse salariale (-9,4 M€) ➔ détail page suivante**
  - La baisse des droits d'auteur (-1 M€)
  - Les économies sur les frais de fonctionnement (publicité : -2 M€)

- **Effets défavorables sur le résultat**
  - Le coût des locations (+2,3 M€ ➔ impacts de l'étage supplémentaire du Tripode, des charges locatives Mangin et Tripode, de l'indexation des loyers…)
  - La provision pour remise en état de Mangin (2,5 M€)
  - Ainsi que les frais de déplacement (+1,1 M€) ➔ tournée des formations musicales, évènements sportifs 2018

DOCUMENT MEDIAPART

UNE DIMINUTION DES CHARGES DE PERSONNEL LIÉE PRINCIPALEMENT À LA VARIATION DE PROVISION CP ET À LA BAISSE DES INDEMNITÉS DE DÉPARTS (HORS IDR)

en M€	2015	2016	2017	2018	Var 2018 / 2017 en M€	Var 2018 / 2017 en %
Rémunérations CDI	209,9	212,7	214,4	213,6	-0,8	-0,4%
Charges sociales CDI	90,6	90,5	91,1	90,8	-0,3	-0,3%
Rémunérations et charges CDI	**300,5**	**303,2**	**305,5**	**304,4**	**-1,1**	**-0,4%**
Effectifs CDI ETP	*4 218*	*4 198*	*4 161*	*4 119*	*-42*	-1,0%
Coût salarial annuel moy en k€	*71,2*	*72,2*	*73,4*	*73,9*	0,5	0,7%
Var Prov CP, CET, RTT	**5,6**	**6,5**	**6,6**	**1,3**	**-5,3**	**-80,0%**
Indemnités retraites	**2,2**	**4,9**	**7,7**	**8,2**	**0,5**	**6,1%**
Personnels occasionnels CDD+CFA	**19,5**	**19,9**	**21,7**	**21,6**	**-0,1**	**-0,5%**
Effectifs CDD en ETP	*327*	*329*	*348*	*355*	*6*	1,8%
Effectifs CFA	*84*	*86*	*85*	*88*	*3*	3,3%
Cachets Piges	42,1	42,1	41,4	41,8	0,4	1,0%
Indémnités de départ cachets et piges	3,2	4,1	3,5	1,3	-2,2	-62,9%
Indémnités de départ CDI et CDD	4,8	8,2	7,0	5,1	-2,0	-28,0%
heures supplémentaires et primes OPE CDI	*1,5*	*1,8*	*2,4*	*2,3*	*-0,1*	*-4,2%*
Stagiaires	*0,3*	*0,4*	*0,4*	*0,4*	*0,1*	*15,5%*
Personnes à l'étranger…	*0,1*	*0,1*	*0,1*	*0,0*	*-0,1*	*-65,0%*
Dépenses Sociales	10,0	10,1	9,9	10,4	0,5	5,1%
Charges de Personnel hors CICE	**389,9**	**401,2**	**406,2**	**396,8**	**-9,4**	**-2,3%**
CICE	**-4,7**	**-4,9**	**-4,9**	**-4,8**	**0,1**	**-3,0%**
Charges de personnel net du CICE	**385,1**	**396,3**	**401,3**	**392,0**	**-9,2**	**-2,3%**

La baisse des effectifs ETP CDI n'a eu qu'un effet modeste sur la variation globale des rémunérations CDI

Impact majeur de la Provision pour congés payés

Des Indemnités retraite encore élevées en 2018 (dernière année Bonus IDR)

Une légère progression du recours aux CDD

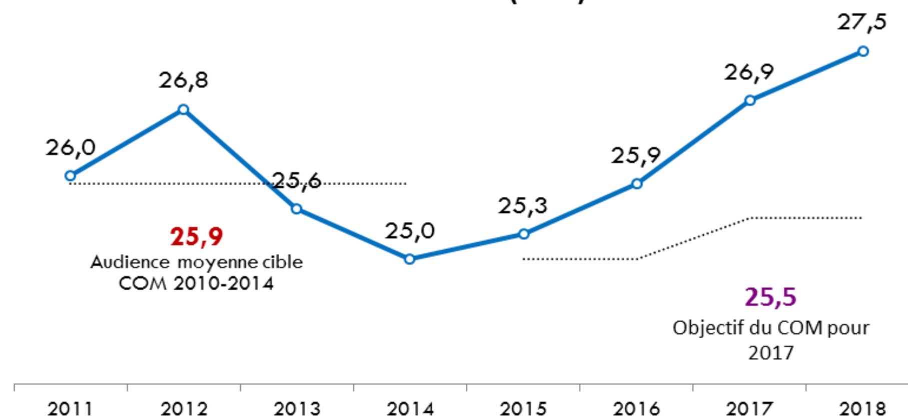
Une diminution notable des indemnités de départs (hors Retraite)

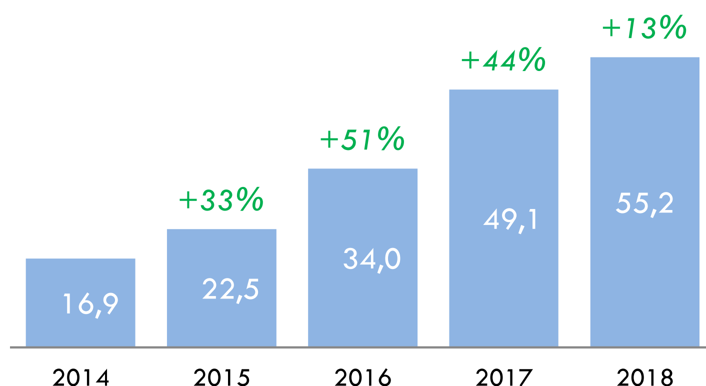
Le CICE sera transformé en allègement de charges à partir de 2019

DOCUMENT MEDIAPART

ALORS QUE L'AUDIENCE DU MÉDIA RADIO, QUOIQUE RÉSILIENTE, POURSUIT SA LENTE ÉROSION, LES AUDIENCES CUMULÉES DE RADIO FRANCE AUGMENTENT

- En 2018, l'audience cumulée du média Radio poursuit son érosion : -0,5 pt, à 79%
  - Le repli s'avère continu depuis 2013 : -4 pts
- *A contrario*, les performances cumulées de Radio France en termes d'audiences moyennes sur l'année civile continuent de progresser :
  - Elle sont, depuis 2015, chaque année, supérieures aux objectifs du COM, et les écarts constatés avec le COM ne cessent de s'accroître



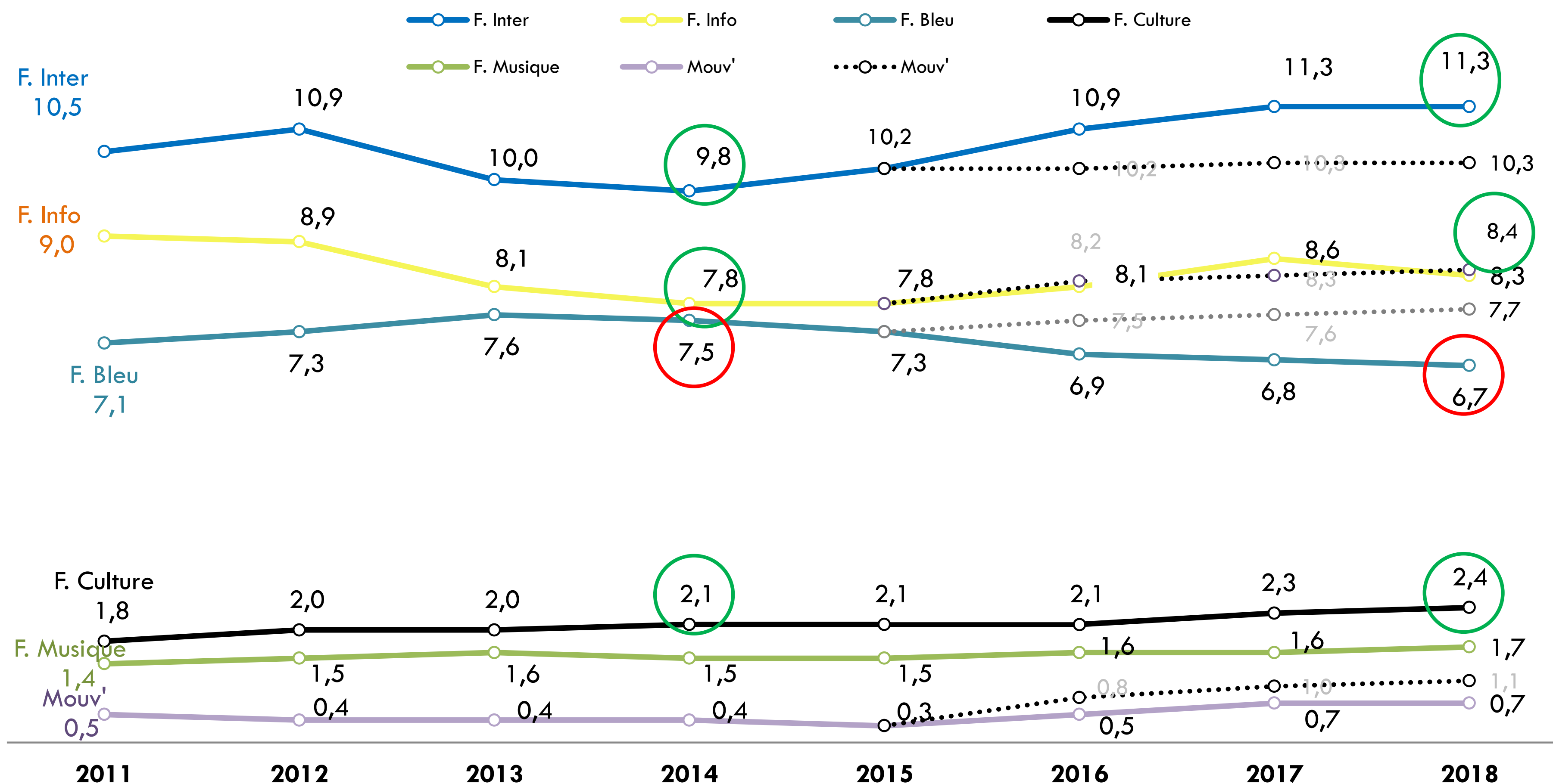


- Au-delà des audiences hertziennes, d'autres indicateurs marquent l'évolution notable de la présence de RF sur l'Audio :
  - Podcasts : x3,3 de 2014 à 2018
  - Visites (en moyenne mensuelle, sur les sites de RF, hors France Info) : x3,2 de 2014 à 2018
  - Vidéos vues (en moyenne mensuelle, hors France Info) : de 100 000 en 2014 à près de 36 millions en 2018
- Or, le marché de l'Audio devient plus concurrentiel, avec des acteurs financièrement puissants (Google, Apple, Amazon, Spotify,…) et d'autres, plus modestes, en voie de développement (Majelan…)

DOCUMENT MEDIAPART

LA NETTE PROGRESSION DE L'AUDIENCE GLOBALE MASQUE NÉANMOINS DES ÉVOLUTIONS CONTRASTÉES SELON LES ANTENNES

- Depuis 2014, les progressions soutenues de France Inter, de France Info et de France Culture tractent l'audience globale. A l'inverse, France Bleu décroche.



Source : Médiamétrie - 126 000
Base LV- 05h-24h - Année civile
Cible : 13+
Indicateur : Audience cumulée pénétration (%)

DOCUMENT MEDIAPART

UNE ÉVOLUTION DE LA CAP DE FONCTIONNEMENT EN LIEN AVEC LES ACTIVITÉS JUSQU'EN 2018. LES PROJECTIONS 2019-2022 MARQUENT UNE RUPTURE

en M€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CAP de Fonctionnement	**572,2**	**577,3**	**577,8**	**586,4**	**582,4**	**576,3**	**570,3**	**566,4**
Charges de fonctionnement du chantier de la Réhabilitation	16,0	17,2	14,1	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5
CAP net des charges de fonctionnement de la Réhabilitation	**556,2**	**560,1**	**563,7**	**565,9**	**561,9**	**555,8**	**549,8**	**545,9**

+9,7

-20,0

- Entre 2017 et 2018, la progression de la CAP (+8,6 M€) a été, en majeure partie, absorbée par la croissance des charges liées à la Réhabilitation (+5,9 M€), comme le prévoyait le COM
- **Entre 2015 et 2018, le surplus de dotation nette (+9,7 M€) a permis de couvrir les charges supplémentaires liées :**
  - **A la Chaîne Publique d'Information (CPI) :** +4,3 M€ par rapport à 2015
  - **Et au Numérique :** selon la direction, les charges globales affectées au Numérique auraient progressé entre +6 M€ et +7 M€ (en passant de 16 M€ à 22-23 M€ entre 2015 et 2018)

➔ **Un lien ressort donc entre activités à développer au sein de RF et leur financement (au-delà des différences constatées avec le COM)**

- **Cela ne semble plus le cas pour la période 2019-2022, pour laquelle une rupture est constatée :**
  - **La CAP s'inscrit en diminution de 20 M€, alors que les charges liées au Numérique sont prévues en très forte augmentation** (+14,8 M€ hors RNT, soit x2 par rapport à la précédente période)

➔ **Les restrictions budgétaires renvoient à des impératifs spécifiques de l'Etat, mais cette contrainte financière apparait déconnectée des orientations stratégiques de Radio France et de ses besoins majeurs en matière de financement**

DOCUMENT MEDIAPART

UNE BAISSE SENSIBLE DES COÛTS DE DIFFUSION ENTRE 2015 ET 2018. LES MOYENS ENVISAGÉS POUR LES RÉDUIRE À NOUVEAU SUR 2019-2022 DEVRONT ÊTRE CLARIFIÉS

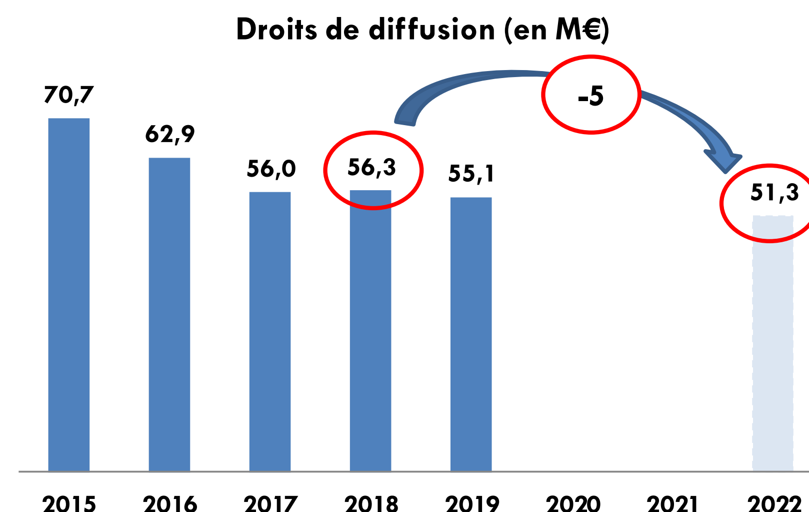
- Les économies sur la période 2015-2018 sont majoritairement liées à l'arrêt des ondes moyennes et ondes longues en 2015 et 2016 (-13 M€, sur une baisse globale de -14,3 M€)
  - Le solde (-1,3 M€) s'explique par diverses renégociations avec les opérateurs

(en M€)	2015	2016	2017	2018	Var.2015-18
Diffusion	70,7	62,9	56	56,4	
Var.		*-7,8*	*-6,9*	*0,4*	**-14,3**

➔ **Notons que la CAP de fonctionnement n'a pas été ajustée de ces économies substantielles sur les coûts de diffusion en 2016 et 2017, qui auront donc largement contribué à l'absorption de l'augmentation mécanique des charges et au redressement des résultats sur la période 2015-2018**

➔ **Cette marge de manœuvre financière est beaucoup plus restreinte pour la période 2019-2022**

- Le projet 2019-2022 prévoit de poursuivre cette diminution en portant l'effort financier à 5 M€ sur la période
- Cette baisse serait obtenue à partir de deux leviers :
  - De nouvelles renégociations
  - La **réduction des décrochages régionaux (FIP)**
- L'objectif est-il réaliste au regard de la baisse des coûts de diffusion obtenue sur la période précédente ?
  - Quelle serait la ventilation des économies attendues pour chaque plan d'action ?
  - Quelles seront les incidences de la réduction des décrochages régionaux ?

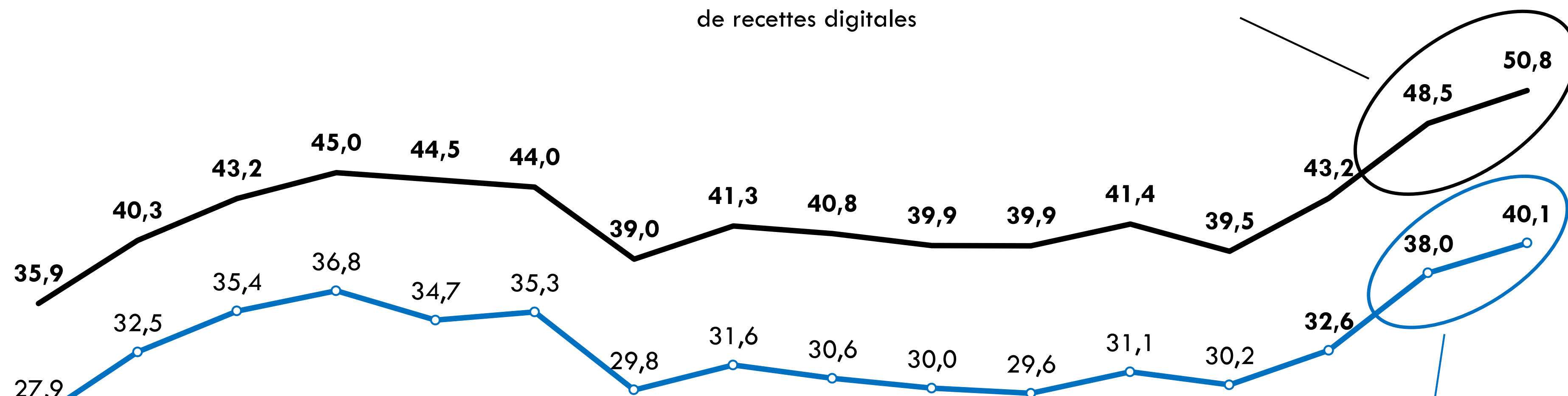


DOCUMENT MEDIAPART

EN 2018, UNE HAUSSE DES RECETTES PROPRES DE +3,5 M€, DONT +2,3 M€ SUR LA PUBLICITÉ GRÂCE À L'OUVERTURE DU CAHIER DES MISSIONS ET DES CHARGES…

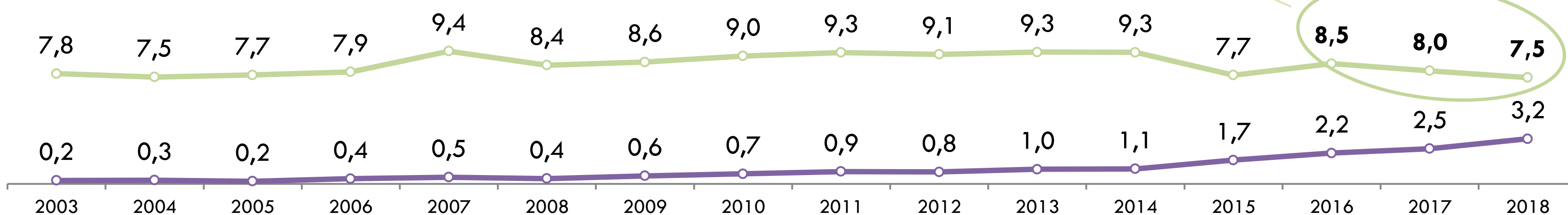
Evolution de la publicité en M€

+2,3 M€ de recettes publicitaires, dont +2,1 M€ en publicité classique (+ Messages d'Intérêt Général), -0,5 M€ sur le parrainage et +0,7 M€ de recettes digitales



+2,1 M€ en publicité classique (y.c. Messages d'intérêt Général : +0,7 M€), *dont +4,1 M€ sur le « nouveau périmètre » permis par l'ouverture du CMC vs 2017, à 19 M€ au total*

Évolution de la législation sur les parrainages → Média TV plus attractif que Média Radio



Total pub — Publicité (dont I.G.) — Parrainage — Pub. Numérique

DOCUMENT MEDIAPART

…QUI A PERMIS DE DIFFUSER DE NOUVEAUX ANNONCEURS, MAIS L'ATTEINTE DES FUTURS OBJECTIFS SUPPOSERA DE MAÎTRISER LES TAUX DE PERTES

- **Avril 2016 :** ouverture du Cahier des Missions et des Charges (CMC)
- **L'année 2017** fut donc la première année où Radio France a été référencé (pour les nouveaux annonceurs) par les agences médias
  - Selon la direction, l'audience n'a pas semblé pâtir de l'ouverture de la publicité à de nouveaux secteurs et ce, parce qu'il existe encore une différence notable dans l'intensité publicitaire entre Radio France et les radios privées (17 minutes par jour, en moyenne, par trimestre civil, contre >2h, en moyenne, sur les antennes privées)

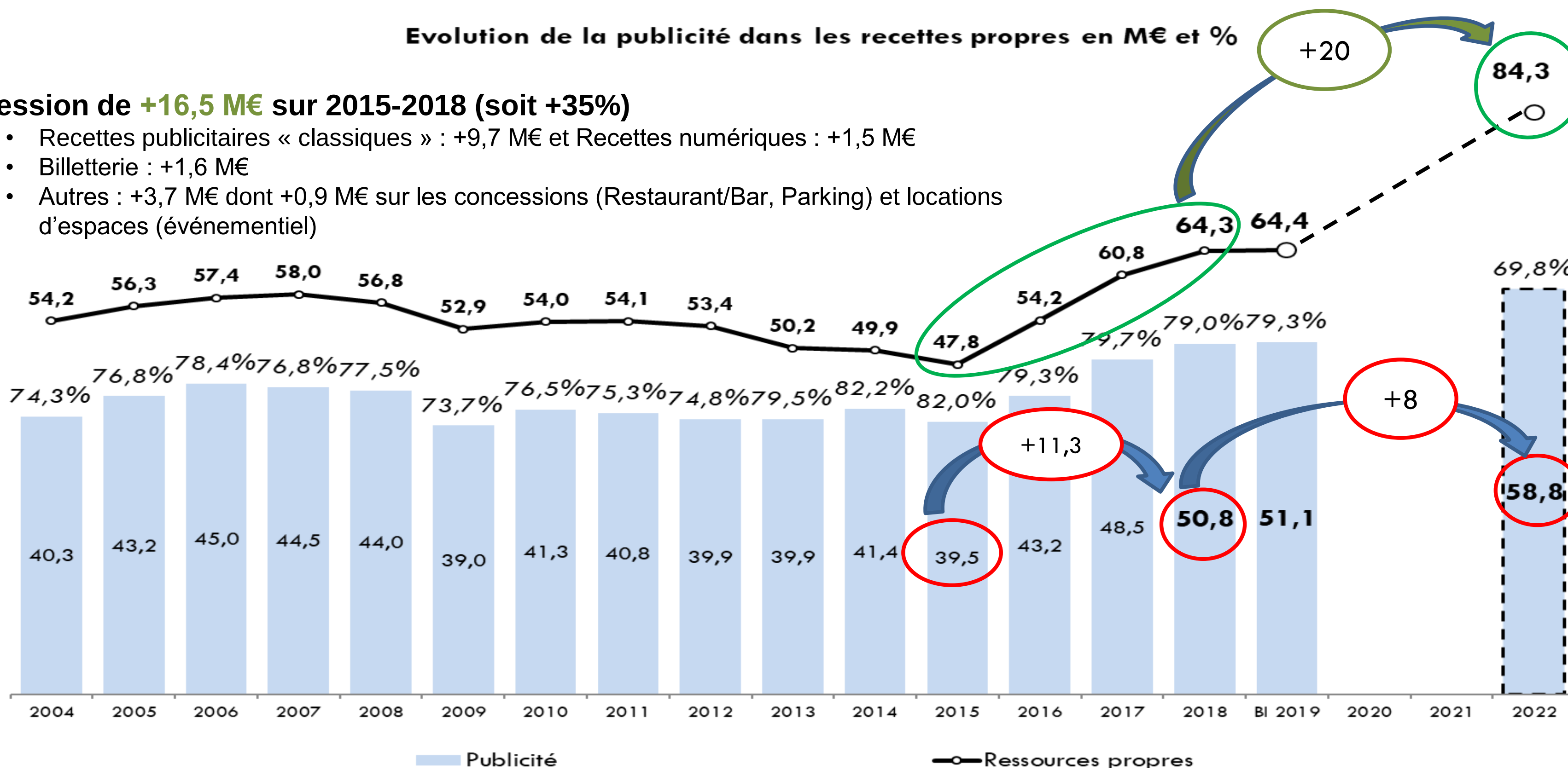
- **En 2018,** dans le contexte d'un marché publicitaire toujours baissier sur le média Radio (même si la baisse s'est ralentie en 2018, à -0,2%, après le repli de 6% observé entre 2011 et 2017 *), **l'ouverture à d'autres secteurs a permis de faire progresser les recettes publicitaires de RF :**
  - → **19 M€ de CA en provenance « des nouveaux annonceurs » en 2018 (soit +4,1 M€ / 2017), contre 7,4 M€ en 2016 (sur 8 mois)**
  - → **Soutenue par les bons résultats d'audience, l'attractivité de Radio France demeure forte, alors même que les tarifs sont supérieurs à ceux des autres radios comparables**

- **Cependant, la hausse des recettes publicitaires visée sur 2019-2022 supposera :**
  - **De continuer à faire progresser le référencement de RF auprès des agences, mais aussi directement auprès des nouveaux annonceurs : en 2018, RF a « perdu » 104 annonceurs parmi ceux recensés en 2017**
  - De faire face au problème de la saisonnalité de l'activité (alors que les contraintes en volume ne devraient pas être modifiées ; or, ce sont celles qui ont conduit à l'arrêt de la commercialisation des espaces publicitaires à compter de la fin août, en 2018)
  - De développer les ventes en propre sur la publicité digitale, notamment les recettes sur les Podcasts, en plein essor
  - De mieux accompagner les opérations spéciales portées par les antennes

** Source : Baromètre Unifié du Marché Publicitaire (BUMP - IREP, France Pub et KANTAR)*

DOCUMENT MEDIAPART

LE RYTHME TRÈS SOUTENU DE HAUSSE DES RECETTES PUBLICITAIRES DEPUIS 2015 DEVRA SE POURSUIVRE D'ICI À 2022 ET S'ACCOMPAGNER DE NOUVELLES RESSOURCES

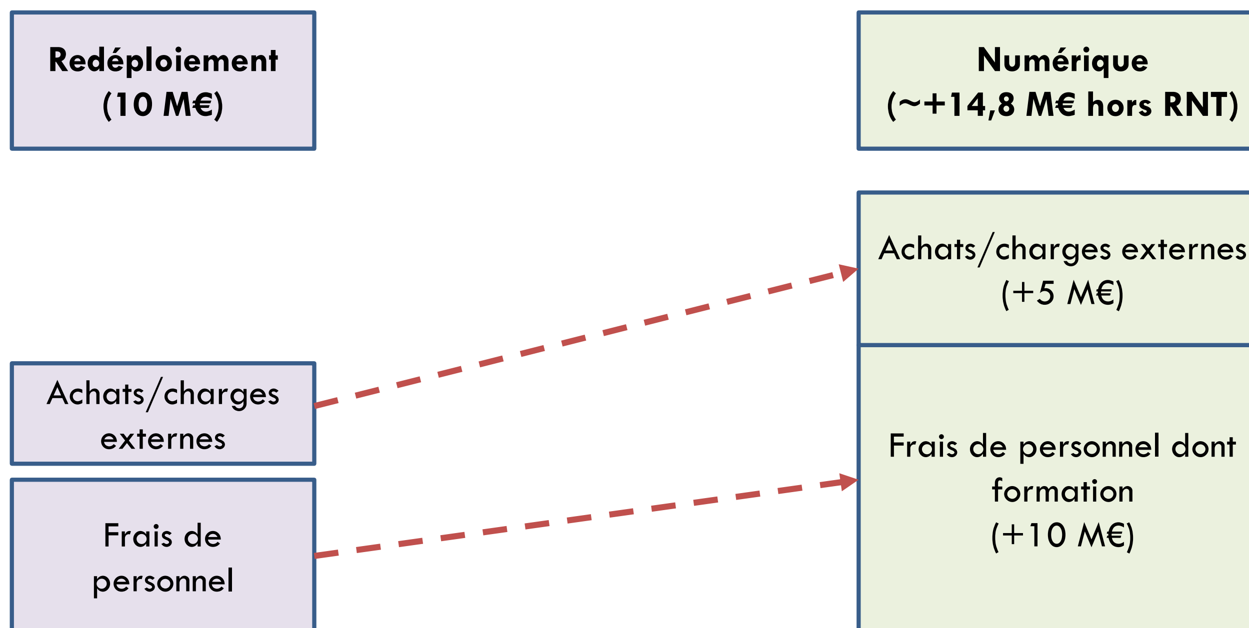


- **La progression attendue sur 2019-2022 : +20 M€ (soit +31%)**
  - Dont +8 M€ sur les recettes publicitaires (dont les recettes digitales), +6 M€ sur la Musique de film (à l'instar de Valerian, film pour lequel les recettes se sont élevées à 400 k€) et le Mécénat (constitution - en cours - d'un réseau de salles de concert et théâtres en vue de proposer un projet d'envergure à des potentiels mécènes) et +5,6 M€ sur le Studio Radio France
- **A ce stade, la faisabilité de ces projections de ressources propres suppose de plus amples détails**

DOCUMENT MEDIAPART

LES REDÉPLOIEMENTS : *QUID* DE LA CAPACITÉ À GÉNÉRER DE NOUVELLES SOURCES D'ÉCONOMIES ?

- Les redéploiements constituent une pratique courante à Radio France
- Pour 2018, à titre d'exemple, des économies, à hauteur de 2 M€ environ, ont été réalisées sur la publicité / communication
- La question reste posée sur le volume et la nature des redéploiements envisagés sur la période 2019-2022
  - 10 M€ sur 4 ans, soit 2,5 M€ / an, soit à un rythme plus soutenu que celui observé en 2018, et qui sera reconduit sur les 4 prochaines années
  - *Quid* des nouvelles sources d'économies ?
  - Quelle décomposition des économies entre achats/charges externes et masse salariale ?
- Rappelons que ces redéploiements auront pour objectif de couvrir les besoins de financement sur le Numérique (14,8 M€ hors RNT)



DOCUMENT MEDIAPART

QUID DE LA DÉCOMPOSITION DES CHARGES DE PERSONNEL À L'HORIZON 2022 ?

en M€	2015	2016	2017	2018	Budget 2019	Prév. 2020	Prév. 2021	Prév. 2022	Var 2018 / 2015 en M€	Var 2018 / 2015 en %	Var 2022 / 2018 en M€	Var 2022 / 2018 en %
Rémunérations CDI	209,9	212,7	214,4	213,6					3,7	1,8%		
Charges sociales CDI	90,6	90,5	91,1	90,8					0,2	0,2%		
Rémunérations et charges CDI	**300,5**	**303,2**	**305,5**	**304,4**	**303,0**				**3,9**	**1,3%**		
Effectifs CDI ETP	*4 218*	*4 198*	*4 161*	*4 119*	*4 090*				-99	-2,3%		
Coût salarial annuel moy en k€	*71,2*	*72,2*	*73,4*	*73,9*	*74,1*				2,7	3,7%		
Var Prov CP, CET, RTT	**5,6**	**6,5**	**6,6**	**1,3**	**2,3**				**-4,3**	**-76,5%**		
Indemnités retraites	**2,2**	**4,9**	**7,7**	**8,2**	**4,2**				**6,0**	**x3,7**		
Personnels occasionnels CDD+CFA	**19,5**	**19,9**	**21,7**	**21,6**	**21,0**				**2,1**	**10,8%**		
Effectifs CDD en ETP	*327*	*329*	*348*	*355*	*334,5*				28	8,4%		
Effectifs CFA	*84*	*86*	*85*	*88*	*89,0*				4	5,0%		
Cachets Piges	42,1	42,1	41,4	41,8	42,2				-0,3	-0,7%		
Indémnités de départ cachets et piges	*3,2*	*4,1*	*3,5*	*1,3*					*-1,9*	*-60,0%*		
Indémnités de départ CDI et CDD	*4,8*	*8,2*	*7,0*	*5,1*					*0,2*	*5,1%*		
Indémnités de départ toutes populations	8,1	12,3	10,5	6,4	9,0				-1,7	-21,1%		
heures supplémentaires et primes OPE CDI	*1,5*	*1,8*	*2,4*	*2,3*	*2,1*				*0,8*	*49,9%*		
Stagiaires	*0,3*	*0,4*	*0,4*	*0,4*	*0,5*				*0,2*	*62,8%*		
Personnes à l'étranger…	*0,1*	*0,1*	*0,1*	*0,0*	*0,0*				*-0,1*	*-62,4%*		
Dépenses Sociales	10,0	10,1	9,9	10,4	10,1				0,4	4,1%		
Charges de Personnel hors CICE	**389,9**	**401,2**	**406,2**	**396,8**	**394,3**				**7,0**	**1,8%**		
CICE	**-4,7**	**-4,9**	**-4,9**	**-4,8**					**-0,1**	**1,2%**		
Charges de personnel net du CICE	**385,1**	**396,3**	**401,3**	**392,0**	**394,3**				**6,9**	**1,8%**		

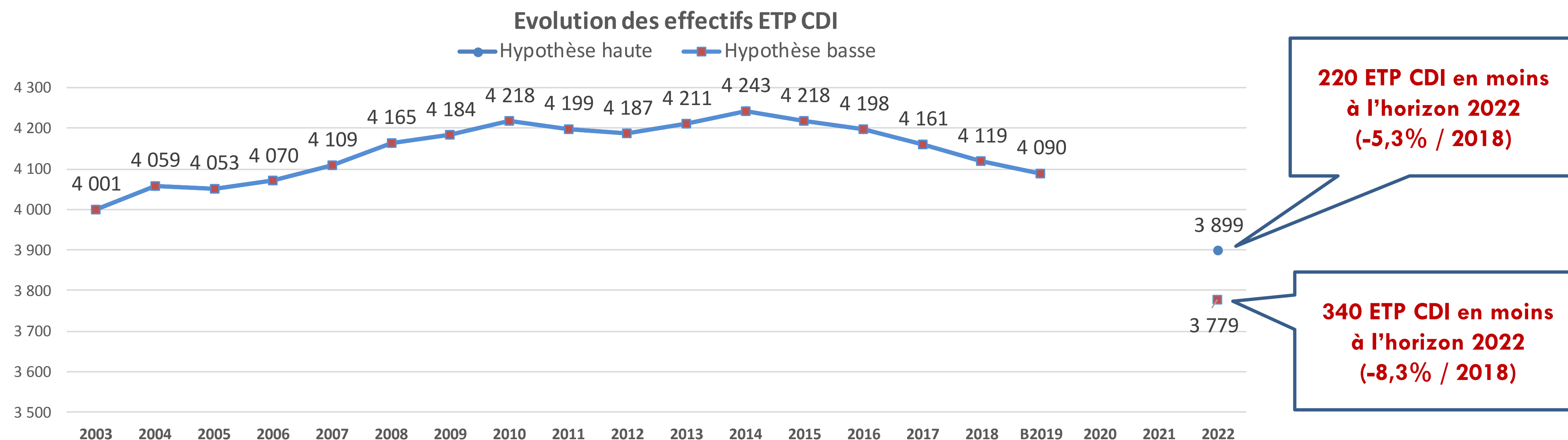
- **Sur la période 2015-2018, les charges globales de personnel ont augmenté de 6,9 M€, soit +1,8%**
- **Dans le cadre du plan stratégique, les charges de personnel devraient significativement diminuer :**
  - **Baisse des effectifs CDI**
    - **Mais recrutements sur certains métiers (redéploiement et hausse des besoins en Numérique)**
  - **Moindre recours aux CDD**

DOCUMENT MEDIAPART

L'EFFORT DE RÉDUCTION DES EFFECTIFS, ENGAGÉ EN 2015, DEVRAIT ÊTRE NETTEMENT INTENSIFIÉ ENTRE 2019 ET 2022 SELON LES PROJECTIONS RETENUES

- **Suite à la mise en œuvre de l'accord triennal « bonus IDR » à partir de 2016, les effectifs ETP CDI sont en nette diminution :**
  - **-42 ETP CDI entre 2017 et 2018 (avec pourtant +12 ETP CDI sur la CPI…)**
  - **-99 ETP CDI sur l'ensemble de la période 2015-2018**

- **Pour la période 2019-2022, il est projeté :**
  - **Des départs d'effectifs compris entre 270 (hypothèse basse) et 390 (hypothèse haute) à l'horizon 2022**
  - **Et 50 créations de postes, sur des métiers émergents dans de nouveaux domaines** (analyse des données, expertises informatiques, design/conception d'interfaces, *motion design*…)



DOCUMENT MEDIAPART

LES ÉCONOMIES DE MASSE SALARIALE ENVISAGÉES NE SONT-ELLES PAS SURDIMENSIONNÉES ? (1/2)

- Le projet stratégique fait état d'une évolution **mécanique** des charges de personnel de 14 à 16 M€ (sur un total de hausse « mécanique » des charges de +20 M€) sur 2019-2022 qui mériterait d'être précisée :
  - Hypothèse de la direction : augmentation de la masse salariale de +1,6%, ou **+1,3%** y compris effet Noria, soit +3,5 M€ à +4 M€ / an
- A partir des données 2015-2018, nous établissons que la progression de la masse salariale CDI sur la dernière année est plus modeste que celle envisagée sur la période : +0,6% contre +1,3%

	2016/2015	2017/2016	2018/2017
Masse salariale CDI	+0,9%	+0,8%	-0,4%
dont effet variation effectifs	-0,5%	-0,9%	-1,0%
dont effet autres (hausse salaire, Noria…)	+1,4%	+1,6%	**+0,6%**

- Un ajustement de cette augmentation mécanique de la masse salariale CDI (toutes choses égales par ailleurs) conduirait à une évolution cumulée à l'horizon 2022 nettement moindre : **+7,4 M€ contre +16,1 M€**

en M€		2018	2019	2020	2021	2022	Cumul 2019-2022
Evolution Masse salariale CDI hypothèse +1,3%		304,4	308,4	312,4	316,4	320,5	
	var. en M€		+4,0	+4,0	+4,1	+4,1	**+16,1**
Evolution Masse salariale CDI hypothèse +0,6%		304,4	306,2	308,1	309,9	311,8	
	var. en M€		+1,8	+1,8	+1,8	+1,9	**+7,4**

- **Ainsi, les projections de hausse mécanique des charges de personnel seraient moins importantes, engendrant de fait des besoins d'économies sur la masse salariale moins élevés**
  - **16,1 M€ - 7,4 M€ = 8,7 M€**

DOCUMENT MEDIAPART

LES ÉCONOMIES DE MASSE SALARIALE ENVISAGÉES NE SONT-ELLES PAS SURDIMENSIONNÉES ? (2/2)

Projet : -25 M€ sur les charges de personnel

Hypothèse haute	Hypothèse basse
Aucun aménagement sur l'organisation et les temps de travail ➔ les économies proviennent uniquement des suppressions de postes 25 M€ / 340 suppressions nettes de postes = 73,5 k€ / suppression	220 suppressions nettes de postes x 73,5 k€ / suppressions = 16,2 M€ Par déduction, les aménagements sur l'organisation et les temps de travail se solderaient par des économies à hauteur de 8,8 M€

Une baisse des économies à réaliser (compte tenu d'une hausse mécanique moins élevée) de 8,7 M€ se traduirait par une diminution de 118 suppressions de poste (8,7 M€ / 73,5 K€)

- En outre, d'autres éléments doivent être pris en compte :
  - les **Indemnités Retraite** seront diminuées sur la période 2019-2022 (fin de l'effet « bonus IDR ») : le Budget 2019 prévoit déjà 4,2 M€ contre 8,2 M€ en 2018 ➔ A l'horizon 2022, il conviendrait de revenir sur un niveau d'IDR plus modéré. La moyenne constatée sur la période 2004-2015 s'élève à 2,9 M€ ➔ la différence par rapport 2018 serait donc **5,3 M€**
  - Aucune précision ne ressort sur les économies potentielles liées à **la baisse du recours aux CDD**

➔ Les économies sur la masse salariale de 25 M€ envisagées dans le projet pourraient s'avérer nettement surdimensionnées : le nombre de suppressions de postes pourrait être aménagé en conséquence

DOCUMENT MEDIAPART

LES DIFFÉRENTS LEVIERS ENVISAGÉS POUR AJUSTER LA MASSE SALARIALE

- Quels leviers pour parvenir à une diminution de la masse salariale et quelle pondération entre ces leviers ?
  - Baisse du nombre de jours de congés (7 à 12 jours en moins, en moyenne par salarié, sont évoqués), donc hausse de la durée du travail ?
  - Annualisation / Modulation du temps de travail ?
  - Réorganisations des plannings de travail ?
  - Amélioration dans la gestion et le suivi de la prise de CP et de jours de RTT ?
  - Réduction des possibilités de monétiser les CP ?

➔ **Le nombre final de suppressions de postes dépendra des résultats obtenus sur ces leviers**

- Une autre approche orientée sur l'organisation de l'activité projetée à 2022 (objectifs éditorial, stratégique et organisationnel) pourrait remettre en question l'approche essentiellement fondée sur la réduction des charges de personnel (objectif financier)

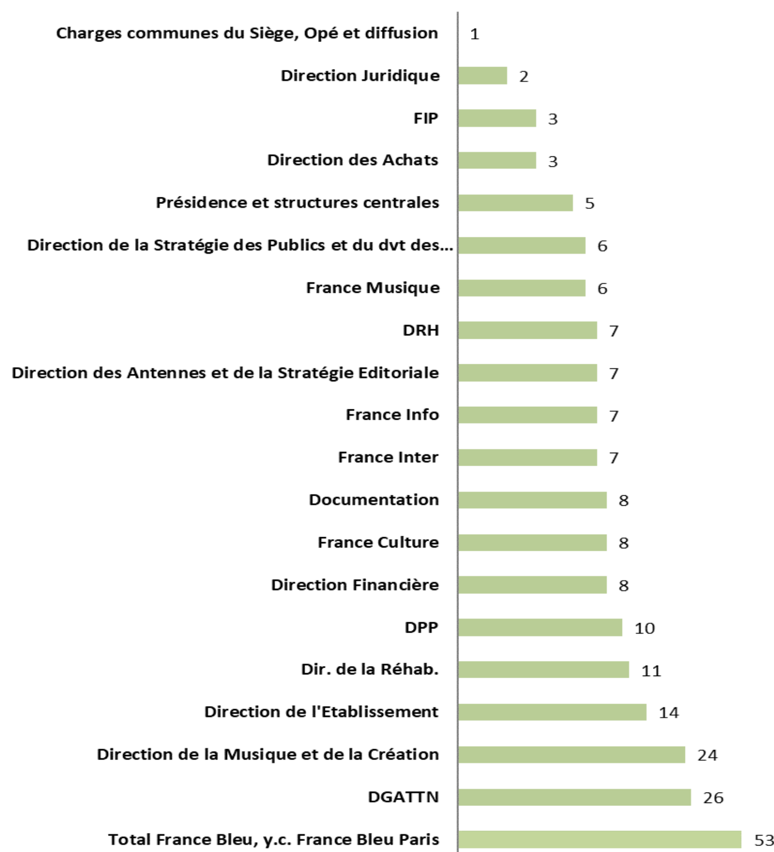
- Par ailleurs, une fois cette approche posée, *quid* de la **soutenabilité** des organisations cibles, notamment en termes de charge de travail, et donc, de conditions de travail ?

DOCUMENT MEDIAPART

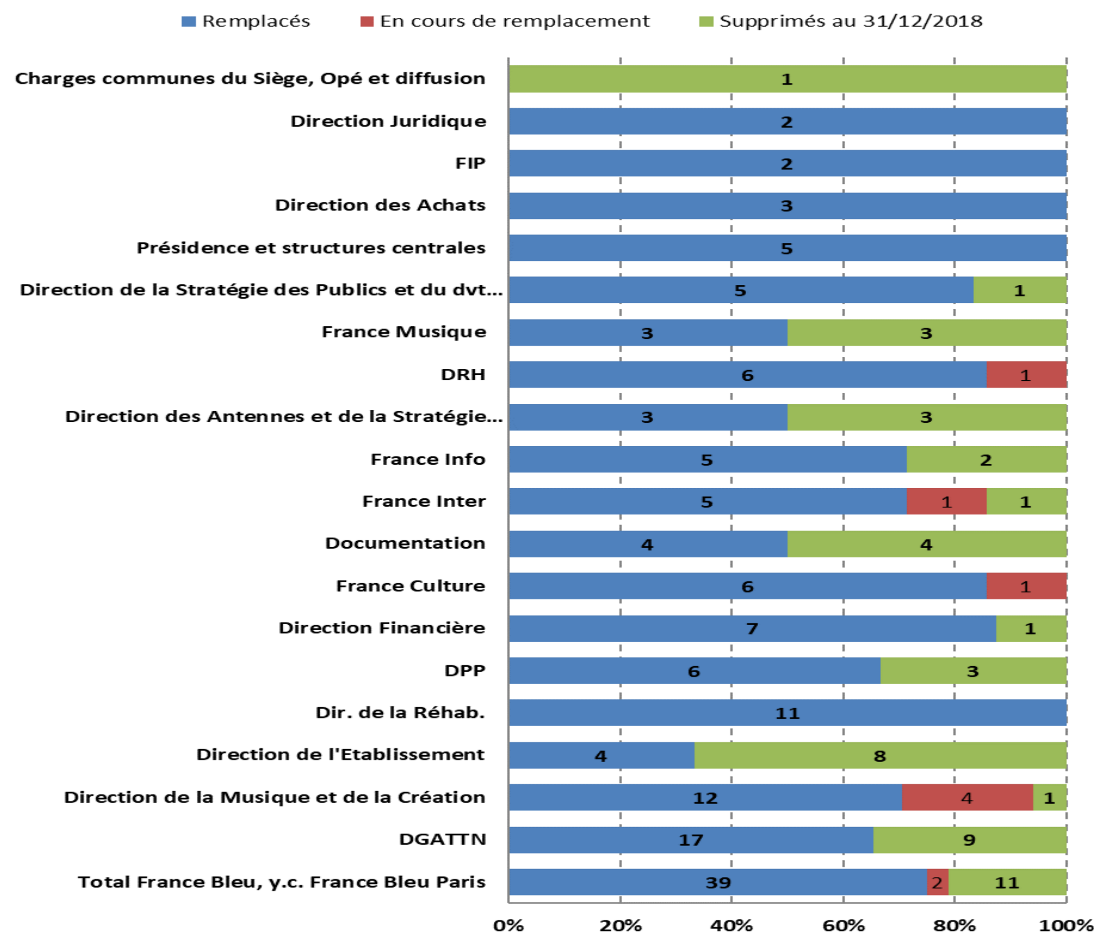
LA SOUTENABILITÉ DES ORGANISATIONS CIBLES DOIT ÉGALEMENT ÊTRE MESURÉE À L'AUNE DES EFFORTS DÉJÀ CONSENTIS SUR LA PÉRIODE 2015-2018 (1/3)

- **En 2018, il y a eu 216 départs de CDI, pratiquement autant qu'en 2017 (226 sorties)**
- **En ce qui concerne les sorties de CDI en 2018, on retrouve principalement les directions qui avaient déjà dénombré le plus de sorties en 2017**

Total des sorties / direction



Conséquences des 216 départs / direction (dont 14 postes en attente d'une décision au 31/12/2018)



DOCUMENT MEDIAPART

LA SOUTENABILITÉ DES ORGANISATIONS CIBLES DOIT ÉGALEMENT ÊTRE MESURÉE À L'AUNE DES EFFORTS DÉJÀ CONSENTIS SUR LA PÉRIODE 2015-2018 (2/3)

- Sur les **216 départs de CDI** enregistrés sur l'année 2018 :
  - **145 ont été remplacés et 9 étaient en cours de remplacement au 31/12/2018**
  - *Sur les 145 postes remplacés au 31/12/2018, 72 l'ont été par mutation interne, 73 par recrutement externe (dont 31 transformations de CDD en CDI)*
    - *Si, selon la direction, les postes remplacés, ou en cours de remplacement, le sont pratiquement toujours dans la même direction, ou la même antenne, ils ne le sont pas nécessairement poste pour poste*
      - *En effet, par exemple, un poste de journaliste à la Rédaction Reportages à France Inter peut être remplacé par un poste de Journaliste à la Rédaction Web de France Inter*
  - **48 départs n'ont pas été remplacés (postes supprimés),** soit 22% des départs
  - 14 postes étaient, au 31/12/2018, à l'étude, en attente d'une décision de remplacement ou pas

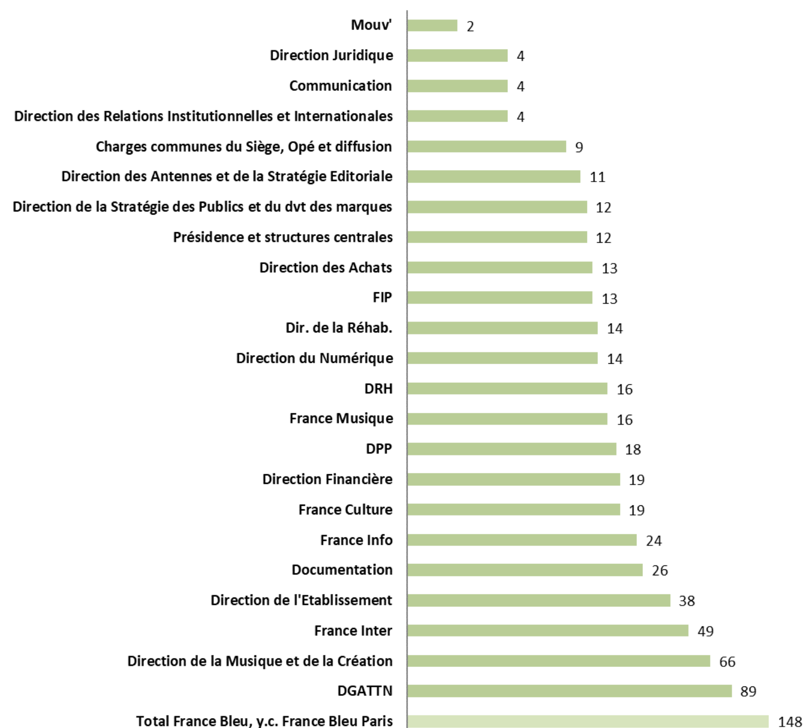
- A noter que :
  - Sur les 216 départs de CDI à fin 2018, **91 départs correspondent à des départs à la retraite (soit près de 42%)**
    - En 2017, il y a avait eu 102 départs à la retraite au total, qui avaient représenté 45% des départs de CDI (226)
  - Par ailleurs, sur les 30 postes à l'étude, en attente d'une décision de remplacement à fin octobre 2018 (cf. rapport TANDEM sur le Budget 2019 et les Orientations Stratégiques du 14/12/2018) :
    - 8 ont depuis fait l'objet d'un remplacement
    - 11 postes ont été supprimés
    - 11 postes étaient encore à l'étude à fin 2018, soit 37% du total, dont 5 depuis plus de 4 mois

DOCUMENT MEDIAPART

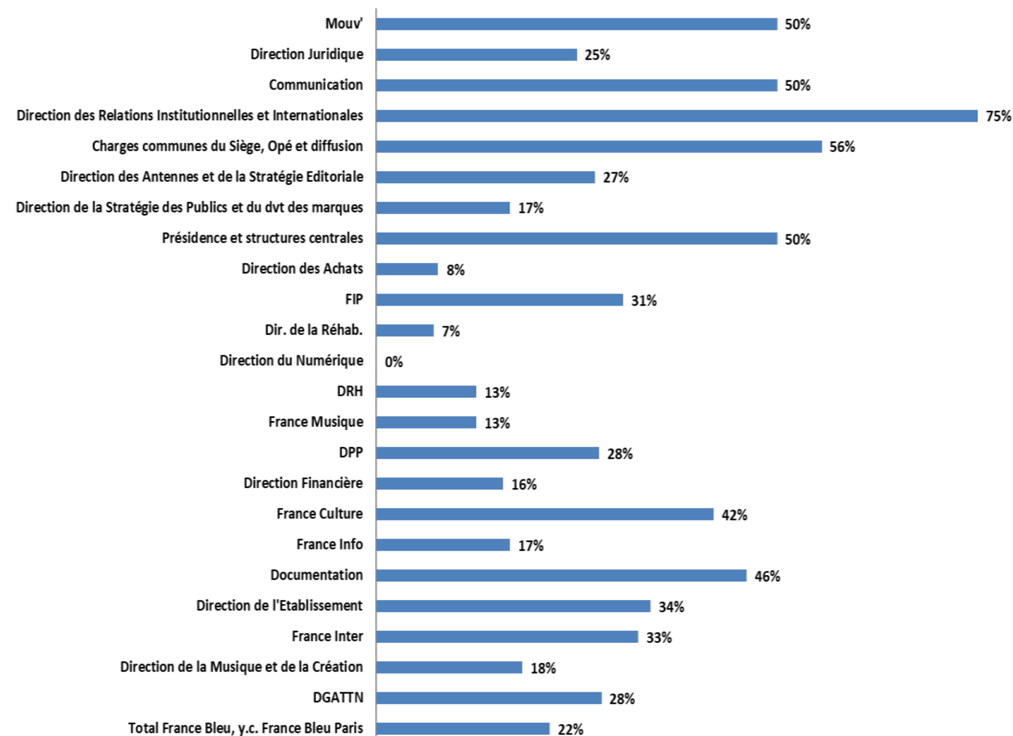
LA SOUTENABILITÉ DES ORGANISATIONS CIBLES DOIT ÉGALEMENT ÊTRE MESURÉE À L'AUNE DES EFFORTS DÉJÀ CONSENTIS SUR LA PÉRIODE 2015-2018 (3/3)

- **Les non-remplacements de départs de CDI ne sont ni homogènes entre les antennes, ni homogènes entre les directions**

Total des sorties / direction (cumul 2016-2017-2018)

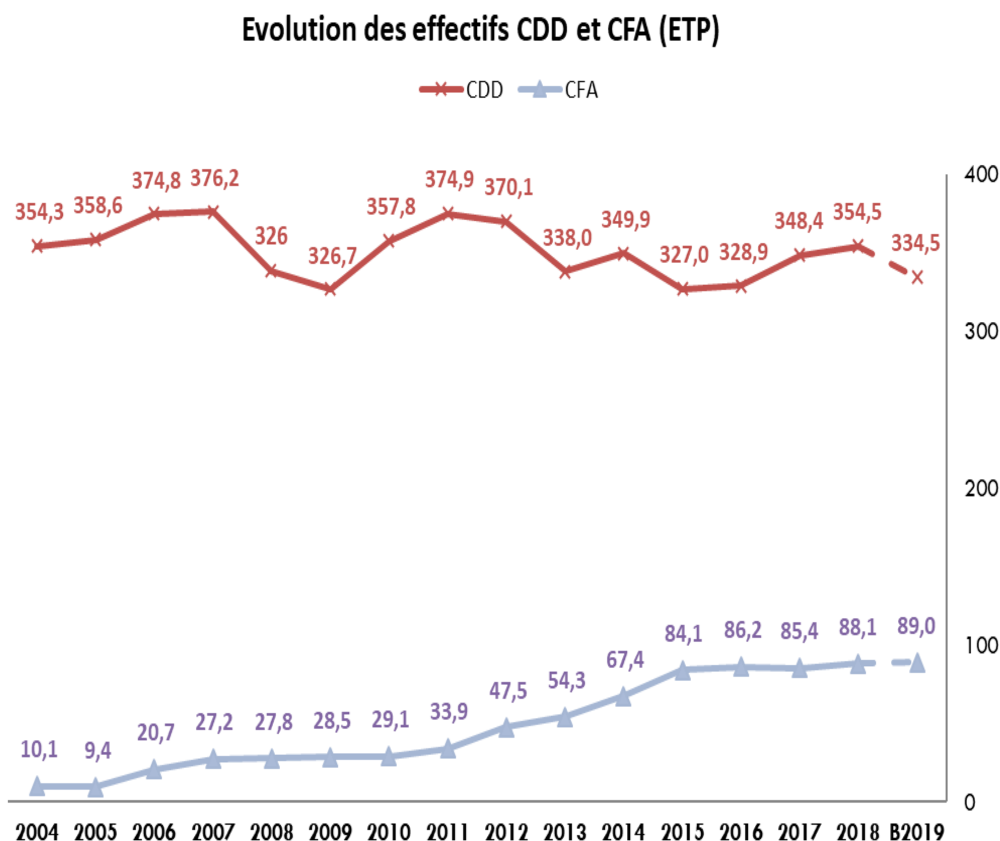


Taux de non-remplacement des départs/direction (cumul 2016-2017-2018)



DOCUMENT MEDIAPART

QUELLE CAPACITÉ À RÉDUIRE LE RECOURS AUX CDD ?



- **Dès lors, quelle serait la baisse d'effectifs CDD envisageable, au regard des projets de réorganisation et d'accroissement du temps de travail souhaités sur 2019-2022 ?**

- Tandis que les effectifs d'Alternants ont peu évolué entre 2015 et 2018, les effectifs CDD n'ont cessé d'augmenter : <u>+27,5 ETP, à 354,5 ETP moyens annuels,</u> dont encore +6,1 ETP en 2018 / 2017
  - …alors que le budget 2018 prévoyait pourtant un net recul du recours aux CDD : -31,4 ETP, à 317 ETP

- **Difficultés à réduire le volant de CDD : une question récurrente à RF**
  - **Les effectifs réels de CDD en ETP moyens annuels ont systématiquement été au-dessus des objectifs pluriannuels du COM**
  - **Mais même les budgets, construits chaque année, ne sont pas respectés :**
    - 2015 : 327 ETP réels contre 313 budgétés (+14)
    - 2016 : 329 ETP réels contre 293 budgétés (+36)
    - 2017 : 348 ETP réels contre 312 budgétés (+36)
    - 2018 : 355 ETP réels contre 317 budgétés (+38)

DOCUMENT MEDIAPART

FRANCE BLEU : QUELS MOYENS SUPPLÉMENTAIRES ALLOUÉS AU RÉSEAU POUR RENFORCER LA PROXIMITÉ AU NIVEAU LOCAL ? (1/2)

- **France Bleu a perdu 0,9 pt depuis 2014** (soit -15% en part d'audience), **recul continu et quasi homogène sur toutes les tranches d'âge :**
  - Concurrence des radios privées qui ont investies, chacune à leur manière et à des degrés variables, le créneau de la « proximité » revendiqué par FB
  - Changements fréquents à la tête de l'antenne (6 directeurs en 8 ans)
  - Évolution des attentes des auditeurs vers une envie de « *plus participer* » à l'antenne et des programmes davantage en lien avec leurs lieux de vie
  - Affaiblissement, continu depuis 2014, de la force de traction des audiences de la matinale (5h-9h)

- **Pour envisager le redressement de l'audience, la direction prévoit de :**
  - Ajuster l'organisation avec le passage de 2 à 4 directeurs territoriaux
    - favoriser l'accompagnement des locales
  - Modifier la répartition des quotas de diffusion de musique francophone entre les antennes de RF
    - FB porterait 60% des quotas de musique francophone (contre une moyenne globale de 50% pour RF), ce qui pénaliserait son audience compte de la faible appétence des auditeurs pour cette musique
  - Démultiplier l'audience et les supports sur le « Numérique », et ainsi capter de nouveaux auditeurs

  - Multiplier les points d'entrée d'audience (pas uniquement la matinale), à partir de réflexions sur l'éditorial des tranches 9h-12 et 16h-19h (importance du local, de la proximité, de la diversité de l'offre…)

    ➔ Les évolutions éditoriales sont prévues pour l'automne (tranche 9h12h) et en janvier 2020 (tranche 16h-19h)

    ➔ **Quels moyens supplémentaires associés à ces évolutions éditoriales ?**

DOCUMENT MEDIAPART

FRANCE BLEU : QUELS MOYENS SUPPLÉMENTAIRES ALLOUÉS AU RÉSEAU POUR RENFORCER LA PROXIMITÉ AU NIVEAU LOCAL ? (2/2)

- **L'attractivité de la matinale reste toutefois centrale et la généralisation des matinales filmées sur France 3 à horizon 2022 constitue une première réponse**
- **De nombreuses questions demeurent :**
  - Quel apport en matière éditoriale pour les équipes de FB ?
  - Quelle ligne éditoriale sur cette matinale filmée ?
    - Un âge moyen d'auditeurs sur F3 (65 ans) nettement plus élevé que celui des auditeurs de FB (58 ans) et plus spécifiquement de ceux du Numérique (46 ans) ?
  - Quelle garantie de conservation de la ligne éditoriale ?
    - Quel engagement contractuel et sur quelle durée ?
  - Quelle gestion du droit individuel à l'image ?
  - Quels accompagnements des salariés : plan de formation au lancement et après la mise en route ?

- **Enfin, la question majeure des ressources allouées supplémentaires reste posée pour assurer l'ensemble de ces projets :**
  - Organisation du travail et affectation des ressources selon les tranches horaires : une concentration des ressources sur la matinale filmée conduirait à réduire les effectifs sur les autres tranches horaires et sur d'autres développements éditoriaux ?

➔ **Quels sont les moyens financiers et les ressources qui seront alloués à FB pour opérer ces virages stratégiques et répondre aux objectifs de la Proximité réaffirmés dans les missions de service public ?**

DOCUMENT MEDIAPART

UNE NOUVELLE BAISSE DES EFFECTIFS SUR LE RÉSEAU FB EN 2018 ET PRÉVUE AU BUDGET 2019

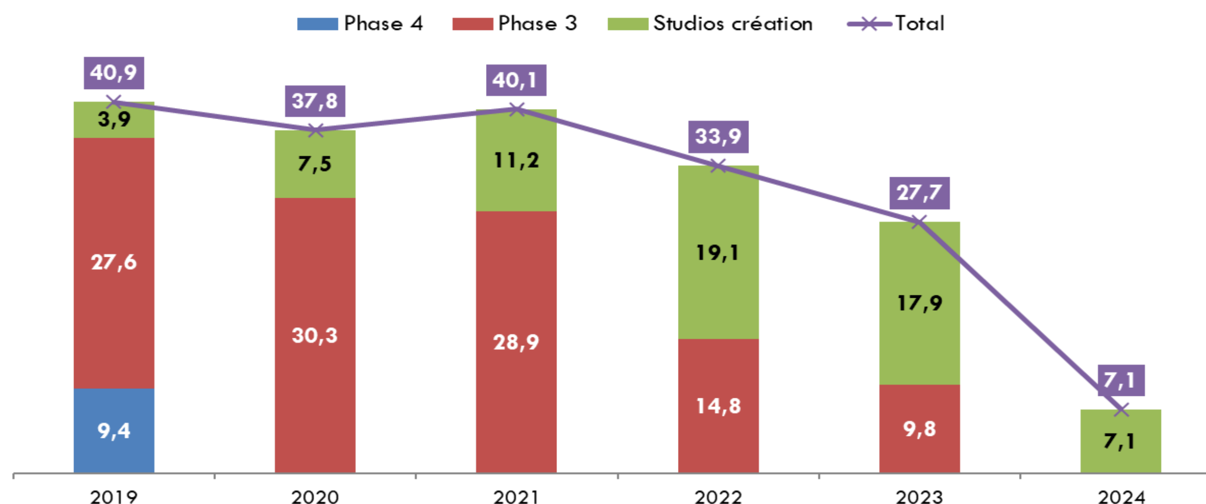
En ETP moyens annuels	2015	2016	2017	2018	Diff 2018-2017	*Diff. 2018-2015*
Réseau	1 394,6	1 387,1	1 368,2	1 360,8	-7,4	-33,8
Direction du réseau	70,6	70,4	68,8	62,3	-6,5	-8,3
TOTAL CDI	**1 465,2**	**1 457,5**	**1 437,0**	**1 423,1**	***-13,9***	***-42,2***
TOTAL CDD/CFA	**186,5**	**174,8**	**182,8**	**192,9**	***10,1***	***6,4***
TOTAL France Bleu	**1 651,7**	**1 632,3**	**1 619,8**	**1 616,0**	***-3,8***	***-35,8***
% de CDD/CFA	*11,3%*	*10,7%*	*11,3%*	*11,9%*		

- En 2018, l'effectif CDI de FB s'est réduit de 13,9 ETP, portant le recul à 42,2 ETP sur la période 2015-2018
- Malgré l'intégration de 10 journalistes en 2015, **l'effectif CDI du réseau affiche une baisse de -33,8 ETP entre 2015 et 2018, avec un impact plus important sur les deux dernières années**
- **Confirmation de la reprise du recours aux CDD au sein du réseau en 2018**, avec une deuxième hausse consécutive du nombre total de CDD (+9,4 ETP / 2017, à 168,6 ETP, après déjà un accroissement de +9,6 ETP en 2017), et ce, en rupture avec la tendance baissière des cinq années précédentes (2012-2016)
  - En 2018, le taux de recours aux CDD/Alternants atteint 11,9%
- Le **budget 2019** table sur une nouvelle décrue des effectifs CDI à 1 420,6 ETP CDI (soit -2,5 ETP CDI)
- La contraction des effectifs se poursuit significativement sur les premiers mois de 2019 : de janvier à avril 2019, l'effectif CDI du réseau (hors direction du réseau) s'est, à nouveau, contracté de -16,1 ETP moyens annuels (soit à un rythme plus élevé que les prévisions annuelles budgétaires)
- **Quelles seront les ressources prévues à l'horizon 2022 sur le réseau FB ?**
  - *Quid* de l'incidence sur les BRI ? A quelle date ?
  - Un ajustement des organisations est-il envisagé sur FB ?

DOCUMENT MEDIAPART

Réhabilitation : sur la période 2019-2024, des besoins de financement encore lourds (phase 3 et studios de création)

- De nouveaux indicateurs de pilotage du chantier ont été mis en place sur le S2 2018, sans pour autant donner une vision complète du programme d'investissements liés à la réhabilitation
- Or, des **besoins de financement lourds** sont prévus sur la période 2019-2024, circonscrits aux programmes entrant dans le périmètre de la **réhabilitation**, pour un montant total de **187,5 M€** :
  - 9,4 M€ pour la phase 4
  - 111,4 M€ pour la phase 3
  - 66,7 M€ pour les studios, montant qui sera précisé au Comité d'Audit de juillet 2019 après la phase d'études



- Ces besoins de financement liés à la Réhabilitation n'englobent donc pas :
  - Les travaux de rénovation des façades : à fin 2018, 2,5 M€ ont été investis sur un total de 11,4 M€
  - Les travaux de parachèvement et les investissements techniques dans les espaces réhabilités ➔ Ceux-ci sont gérés dans le cadre de l'enveloppe des investissements courants

DOCUMENT MEDIAPART

A DATE, ET SUR LA PÉRIODE 2019-2023, LES MODALITÉS DU FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS LIÉS À LA RÉHABILITATION N'ONT PAS ÉTÉ ENCORE PRÉCISÉES

- Des besoins de financement lourds :
  - Des décaissements significatifs liés au programme de réhabilitation budgétés sur la période 2019-2023
  - Des investissements connexes à préciser sur la période
  - Des investissements courants qui devraient monter en puissance à court et moyen terme

- Une structure financière fragile, qui présente un fonds de roulement structurellement très négatif :
  - La dotation en capital de l'Etat (2ème versement de 27,5 M€) reste nettement insuffisante à la reconstitution du Fonds de Roulement
  - Une trésorerie excédentaire, mais uniquement assurée par le décalage favorable entre les délais d'encaissement de la CAP et les délais de règlement des dettes d'exploitation

- Des ressources de financement insuffisantes : l'autofinancement de RF (25 M€ en moyenne ces 3 dernières années) a tout juste permis de financer les investissements courants (24 M€ en moyenne)

- A date, une absence de projections pluriannuelles des dotations de financement de l'Etat et des autres ressources envisagées (Recours à l'emprunt ? Nouvel apport en capital ?...)
  - Des éclairages sur les financements envisagés devraient être apportés au cours du 2ème semestre 2019

- Une Programmation Pluriannuelle des Investissements (PPI) et des financements permettrait de rassurer les parties prenantes sur la fin prévisible du chantier et d'anticiper les financements nécessaires

DOCUMENT MEDIAPART

CONCLUSIONS

- 2015-2018 : un redressement majeur des résultats dans un contexte d'amélioration globale des audiences et de démarrage de projets Numérique conséquents
- 2019-2022 : un virage stratégique dans un contexte de contrainte budgétaire forte
  - Deux choix forts au démarrage du projet : garder le périmètre des activités et effectuer la transformation numérique avec les effectifs actuels
  - Rôle de l'actionnaire ? ➔ Une contrainte financière sans corrélation avec les ambitions assignées
- Des précisions restent à apporter sur les économies et les ressources supplémentaires : détail et déclinaison annuelle ?
- Une incidence majeure sur la masse salariale (en l'état actuel du projet) et des suppressions de postes d'envergure à l'échelle de Radio France : 220 à 340 suppressions nettes de postes
  - Soit x2,2 à x3,4 selon les scénarii par rapport à 2015-2018 (-99 ETP CDI sur)
- Les modalités concrètes de la réorganisation ➔ quels impacts sur les conditions de travail ?
  - Au regard des efforts déjà consentis (2015-2018), interrogation sur le caractère soutenable des efforts restant à produire sur la période 2019-2022
  - Détail des organisations cibles à l'horizon 2022 et espace de négociation ?
- Un cadre temporel de mise en œuvre très contraint : une négociation de la GEPP et de nombreux autres dispositions et accords… d'ici fin 2019 (4 mois)
- La stabilité de RF n'est pas pour autant assurée à moyen terme : loi Audiovisuel Public encore à venir

DOCUMENT MEDIAPART

RAPPORT D'ANALYSE

I. Présentation de l'activité de Radio France
II. Quelques compléments apportés par la comptabilité générale
III. Évolution de l'emploi et des dépenses de personnel
IV. Investissements et Réhabilitation
V. Flux de trésorerie et structure financière

DOCUMENT MEDIAPART

DOCUMENT MEDIAPART

I. PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ DE RADIO FRANCE

A. Situation des antennes : point sur les audiences

B. Situation spécifique du réseau France Bleu

C. L'évolution des produits

D. L'évolution des résultats par direction

E. L'approche par les coûts complets

DOCUMENT MEDIAPART

LES ANTENNES (HORS FRANCE BLEU) : SUR L'ANNÉE CIVILE, DES AUDIENCES SOIT EN PROGRÈS, SOIT STABLES, HORMIS POUR FRANCE INFO

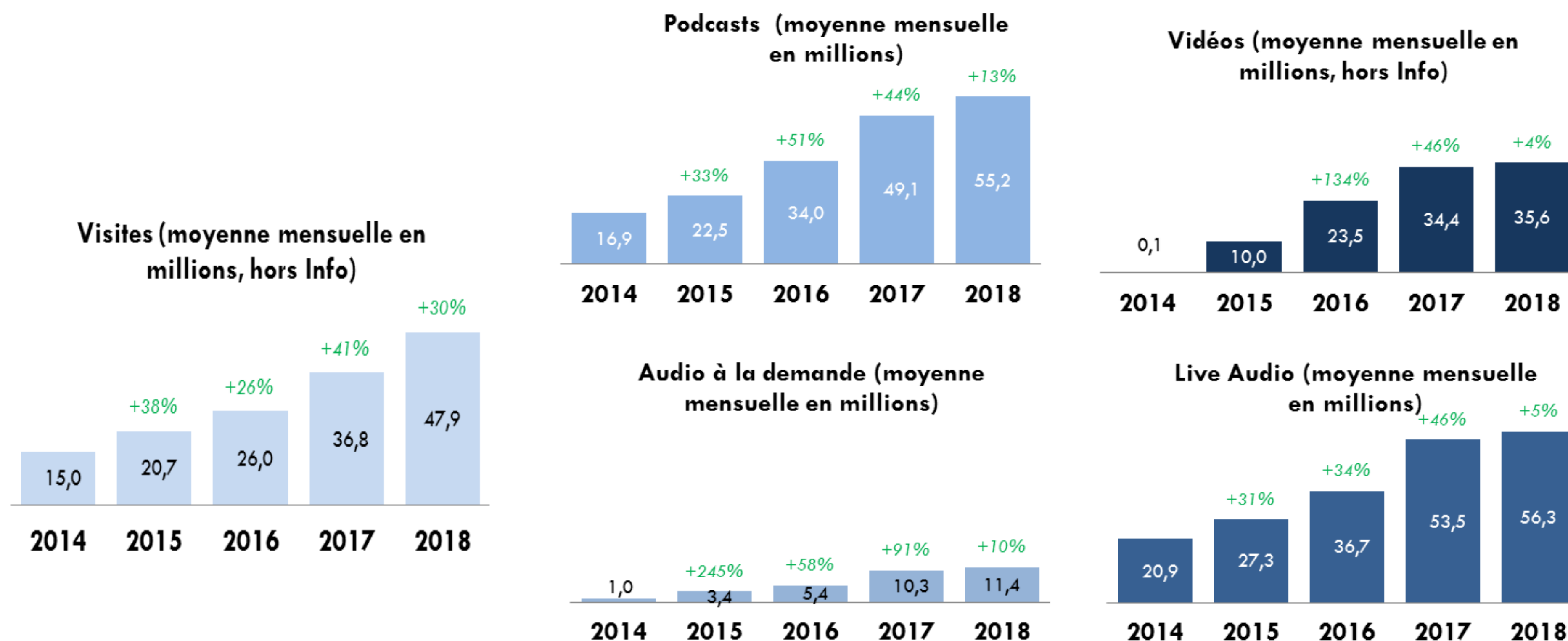
Antenne	Audience cumulée (en %) - Année civile			Audience cumulée * (en %) - Par vague			
	2017	2018	*Variation (en pt)*	Sept-Oct 2018	Nov-Déc 2018	Janv-Mars 2019	*Commentaires*
France Inter	**11,3**	**11,3**	=	11,5	11,9	11,7	***+346 000 auditeurs entre fin 2017 et fin 2018*** ***Part d'audience** en nette hausse entre fin 2017 et fin 2018 : +1 pt, à 12,1%*** ***7/9 : toujours la 1ère matinale de France en termes d'audience***
France Info	**8,6**	**8,3**	***-0,3***	8,1	9,0	8,6	***+291 000 auditeurs entre fin 2017 et fin 2018*** ***Part d'audience : +0,4 pt, à 4,4%*** ***Confirmation des bonnes audiences de la matinale (7h-9h30)***
France Culture	**2,3**	**2,4**	***+0,1***	2,8	2,5	2,8	***+36 000 auditeurs entre fin 2017 et fin 2018*** ***Part d'audience : +0,3pt, à 2%*** ***Hausse de la durée moyenne d'écoute : +16 minutes, à 108 minutes***
France Musique	**1,6**	**1,7**	***+0,1***	1,7	2,0	1,8	***+178 000 auditeurs*** ***Part d'audience : +0,1 pt, à 1,6% (record pour France Musique)***
Mouv'	**0,7**	**0,7**	=	0,6	0,8	0,8	***+18 000 auditeurs entre fin 2017 et fin 2018*** ***Part d'audience sur la cible des 13-24 ans : 2,3%***

Sources : interne, pour l'Audience cumulée - Année civile ; Médiamétrie 126 000 Radio, pour l'Audience cumulée par vague

** Audience cumulée : ensemble des personnes ayant écouté au moins une fois, dans la journée, en semaine (de 5h à 24h), en % de la population*
*** Part d'audience : part que représente le volume d'écoute d'une antenne dans le volume d'écoute global du media Radio*

DOCUMENT MEDIAPART

RADIO FRANCE CONFIRME, ANNÉE APRÈS ANNÉE, SA PERCÉE SUR LE NUMÉRIQUE



- **L'explosion du numérique, la multiplication des supports** (tablettes, smartphones), **l'amélioration de la qualité image et son, ont largement participé à accroître les audiences numériques des radios**
- **Les développements de Radio France sur les produits numériques, combinés à l'essor de leur consommation, notamment dans les transports, se retrouvent dans les audiences :**
  - France Bleu et France Inter concentrent toujours l'essentiel des visites mensuelles (respectivement 34% et 33%) ; **à noter que, pour la 1ère fois, les visites mensuelles sur le site de F Bleu ont dépassé celles sur le site de F Inter**
  - France inter et France Culture sont les principaux moteurs pour Radio France sur les podcasts (92% des podcasts) et l'Audio à la demande (78%) ; **à noter que les podcasts de Culture progressent encore fortement (+25% / 2017)**
  - Sur Les live audio, F Inter, F Info, et surtout F Bleu (+38%), progressent à nouveau, **mais FIP recule avec 9 M / mois (9,2 M / mois en 2017 et 10 M / mois en 2016)**

DOCUMENT MEDIAPART

DOCUMENT MEDIAPART

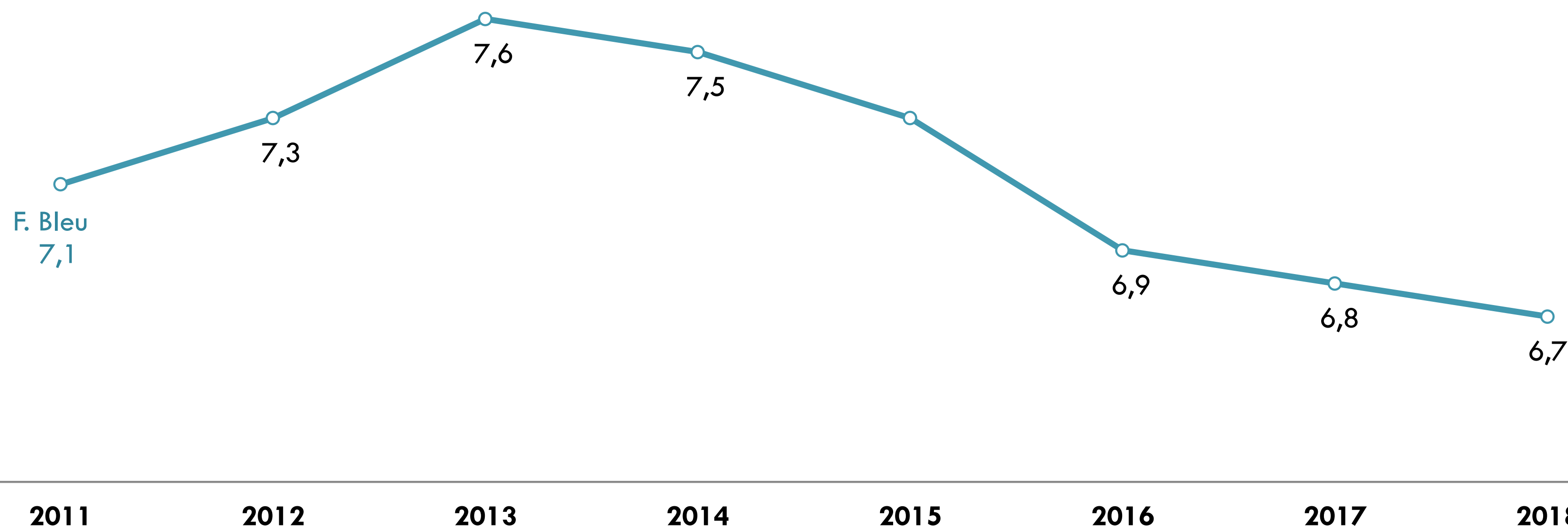
I. PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ DE RADIO FRANCE

DOCUMENT MEDIAPART

FRANCE BLEU, UN RÉSEAU EN DIFFICULTÉ EN TERMES D'AUDIENCE (1/2)

- **L'Audience Cumulée de FB a perdu 0,9 pt depuis 2014** (soit -15% en part d'audience), **recul continu et quasi homogène sur toutes les tranches d'âge :**
  - Concurrence des radios privées qui ont investies, chacune à leur manière et à des degrés variables, le créneau de la « proximité » revendiqué par FB
  - Changements fréquents à la tête de l'antenne (6 directeurs en 8 ans)
  - Évolution des attentes des auditeurs, vers une envie de « *plus participer* » à l'antenne et des programmes davantage en lien avec leurs lieux de vie
  - Affaiblissement, continu depuis 2014, de la force de traction des audiences de la matinale (5h-9h)

Evolution des audiences cumulées moyennes de FB sur l'année civile (en %)



DOCUMENT MEDIAPART

FRANCE BLEU, UN RÉSEAU EN DIFFICULTÉ EN TERMES D'AUDIENCE (2/2)

- **Les audiences de la rentrée 2018 n'ont pas été bonnes :**
  - Selon Médiamétrie, sur la période septembre-octobre 2018, l'Audience Cumulée de France Bleu était en sensible retrait, par rapport aux mêmes périodes des deux années précédentes :
    - **En Audience Cumulée : -0,5 pt, à 6,6% (contre respectivement 7,1% et 7% en sept./oct. 2017 et sept./oct. 2016)**
    - Part d'Audience : **-0,7 pt, à 6%** (contre respectivement 6,7% et 6,4% en sept./oct. 2017 et sept./oct. 2016)
    - Durée d'écoute : **-8 min, à 2h** (contre 2h08 en sept./oct. 2017 et 2h03 en sept/oct. 2016)

- **Depuis, la situation ne s'est guère améliorée :**
  - **En novembre-décembre 2018 / novembre-décembre 2017 :**
    - **En Audience Cumulée : -0,2 pt, à 6,8% (contre 7% en nov./déc. 2017)**
    - Part d'Audience : **-0,1 pt, à 6,2%** (contre 6,3% en nov./déc. 2017)
    - Durée d'écoute : **-2 min, à 2h01** (contre 2h03 en nov./déc. 2017)
  - **En janvier-mars 2019 / janvier-mars 2018 :**
    - **En Audience Cumulée : -0,7 pt, à 6,4% (contre 7,1% en janv./mars 2018)**
    - Part d'Audience : **-0,5 pt, à 6,0%** (contre 6,5% en janv./mars 2018)
    - Durée d'écoute : **-3 min, à 2h02** (contre 2h05 en janv./mars 2018)

- **En revanche, France Bleu continue d'accroître significativement son audience numérique :**
    - Vidéos vues : +103% sur un an, à 7,6 Millions mensuels
    - Visiteurs uniques : +36% sur un an, à 7 Millions mensuels

DOCUMENT MEDIAPART

EN TERMES DE POLITIQUE ÉDITORIALE, DES AMÉNAGEMENTS DE LA GRILLE SONT ENVISAGÉS

- **Pour garantir une antenne hertzienne forte, les évolutions éditoriales, nécessaires sur la matinale, la matinée et la fin de journée, sont envisagées :**
  - Quels investissements sur l'éditorial sont envisagés à court et moyen terme, sur ces différentes tranches horaires ?
  - Quels formats, quelles thématiques, quel positionnement pour les locales des métropoles, avec quels moyens (techniques, financiers et humains) ?
  - Comment maintenir un service d'information de proximité 7 jours sur 7 et 10h de programmes par jour avec des moyens régulièrement en baisse ?
  - Comment seront prises en compte les propositions issues des ateliers pour l'évolution de la grille ?

- **Alors que de nombreuses radios insistent sur leur « proximité » avec les auditeurs, comment RF envisage devenir *« le média global de la proximité de référence pour tous les français »* ?**
  - Par le développement d'une offre servicielle et interactive, du type Météo ou Trafic Routier ?

- **La direction indique que des réflexions sont en cours, notamment sur les créneaux 9h-12h et 16h-19h, de telle manière à disposer de nouveaux points d'entrée, sur d'autres carrefours d'audience…et ainsi réduire la dépendance de FB à l'efficacité de la matinale**
  - Les calendriers de mise en place prévoient un lancement à l'automne 2019 pour la tranche 9h-12h et début de 2020 pour la tranche 16h-19h
  - Par ailleurs, la question de l'attractivité de la matinale restera centrale

DOCUMENT MEDIAPART

LA GÉNÉRALISATION DE LA DIFFUSION DES MATINALES FILMÉES SUR FRANCE 3 POSE ENCORE QUESTION

- **Cadre des expérimentations à FB Azur (Nice) et à FB Occitanie (Toulouse) :**
  - Les équipes internes de FTV se déplacent et filment la matinale de FB, comme elle a l'habitude de se dérouler
    - L'éditorial est entre les mains de FB mais les salariés et leurs représentants s'interrogent toutefois sur les moyens mis en œuvre par la direction de RF pour garantir dans la durée cette maîtrise de l'éditorial
    - FTV intervient sur la réalisation technique (aménagement du studio, installation des caméras et des éclairages…), qui est par ailleurs financièrement à sa charge
- **Avant d'avoir partagé un bilan des expérimentations avec les représentants du personnel, la décision a été prise de généraliser la diffusion des matinales filmées sur France 3, suite à la signature d'un partenariat avec France TV portant sur la maîtrise de l'éditorial, les coûts additionnels liés à la mise en image de la matinale, la répartition des impacts en termes d'audience…**
- **Pourtant, cette généralisation pose encore des questions :**
  - Quel apport en matière éditoriale pour les équipes de FB et quelle garantie de conservation de la ligne éditoriale (quel engagement contractuel et sur quelle durée) ?
  - Quelle ligne éditoriale sur cette matinale filmée ? Un âge moyen d'auditeurs sur F3 (65 ans) nettement plus élevé que celui des auditeurs de FB (58 ans), et plus spécifiquement de ceux du Numérique (46 ans) ?
  - Enfin, quelles contreparties et quels accompagnements sont prévus pour les salariés des stations concernées ?
    - Prime de droit à l'image ? Prime de vestiaire ?
    - *Quid* pour les salariés qui n'accepteraient pas d'être filmés ? *Quid* pour le personnel doté d'un contrat exclusivement « radio » ?
    - Quel plan de formation (certes pris en charge par France TV…) pour le lancement : quel contenu ? Quels objectifs ? Quel plan de formation après mise en production ?

DOCUMENT MEDIAPART

DES MOYENS SANS CESSE REVUS À LA BAISSE

- **Depuis 2014, les charges nettes (des partenariats) de fonctionnement du réseau ont été régulièrement réduites :**
  - **Au budget 2019, elles sont attendues en repli de 2,5 M€ / 2014**

Fonctionnement en k€	R 2014	R 2015	R 2016	R 2017	B 2018	R 2018	R18/B18	R18/R17	B 2019	B 2019/ B 2018	B 2019/R 2018
Charges brutes	23 273	21 415	20 579	19 363	19 752	19 698	-54	335	19 254	-498	-444
Partenariats	3 937	3 147	2 727	1 501	2 804	2 263	-541	762	2 379	-425	116
Charges nettes	19 336	18 268	17 852	17 862	16 948	17 435	487	-427	16 875	-73	-560

- Réalisé 2015 / Réalisé 2014
  - **-1,1 M€** : économies sur les frais de programme, les frais de mission, la téléphonie et les « autre fonctionnement »
- Réalisé 2016 / Réalisé 2015
  - **-0,4 M€** : économies sur la téléphonie, les frais de liaison et les cachets de grille de FB Paris et fermetures des micros locales
- Réalisé 2017 / Réalisé 2016
  - **Stabilité**
- Réalisé 2018 / Réalisé 2017
  - **-0,4 M€** : économies sur les dépenses liées à l'intéressement publicitaire, sur l'entretien des véhicules (renouvellement du parc en 2017) et les fournitures de bureau et administratives
- Budget 2019 / Réalisé 2018
  - **-0,6 M€ :** de nouvelles économies sont attendues sur les frais de structure

DOCUMENT MEDIAPART

DES EFFECTIFS CDI EN REPLI 1/3

- En 2018, au périmètre de France Bleu, l'effectif CDI s'est, à nouveau, contracté de 13,4 ETP / 2017, à 1 423,1 ETP

- **Concernant le réseau (y compris FB à Paris, mais hors Direction du réseau FB) :**
  - **L'effectif CDI s'avère en repli de -7,4 ETP sur 2018 (après -18,9 ETP sur 2017)**
  - En conséquence, et malgré l'intégration de 10 journalistes au sein du réseau en 2015 (dans 10 locales, conformément à l'accord signé), l'effectif CDI affiche une baisse de près de 33 ETP entre 2014 et 2018, dont plus de 80% sur les deux derniers exercices

	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 18/14	Avril 2019
Total Réseau (hors Dir.du Réseau FB)	1 393,6	1 394,6	1 387,1	1 368,2	1 360,8	-32,8	1 344,7

  - 15 locales ont un effectif CDI inférieur ou égal à 28 ETP, considéré par la direction de RF comme la taille d'une radio locale standard :
    - Cotentin, Picardie, Belfort, Auxerre, Dijon Bourgogne, Saint-Etienne, Azur (Nice), Roussillon (Perpignan), Béarn, Périgord, Occitanie, La Rochelle, Maine (Le Mans), Poitou, Touraine
  - Certaines ont un effectif supérieur à 35 ETP :
    - FB Nord (Lille), Alsace (Strasbourg), Bastia, Breizh Izel (Quimper) : les mêmes qu'en 2017
      - À noter que FB Haute-Normandie, Loire Océan (Nantes) et Provence (Aix) sont passés sous la « barre » des 35 ETP en 2017
  - **L'effectif CDI des DR, y compris FB Paris s'inscrit, à nouveau, en recul en avril 2019, de -16,1 ETP, à 1 344,7 ETP**

DOCUMENT MEDIAPART

DES EFFECTIFS CDI EN REPLI 2/3

- **Concernant la Direction du réseau :**
  - **L'effectif CDI enregistre un net recul de 6,5 ETP en 2018, à 62,3 ETP, portant la baisse à 9,7 ETP depuis 2014**
    - A noter que cette baisse continue des effectifs CDI de la Direction du réseau depuis 2014 fait suite à une hausse de 11 ETP de 2010 à 2014, avec la création des postes multimédia
    - *A contrario,* les effectifs de la direction du réseau France Bleu sont en hausse depuis le début de l'année 2019 : +3,6 ETP moyens annuels sur la période allant de janvier à avril

- **Au périmètre de l'ensemble du réseau, l'effectif CDI se situe :**
  - **À 1 423,1 ETP moyens annuels en 2018,** contre 1 437 ETP en 2017 et 1 457,5 ETP en 2016, soit -34,4 ETP depuis 2016
    - Par rapport au budget initial 2018, l'effort de réduction d'effectif a été certes moins conséquent que prévu : -13,9 ETP CDI, contre -23,8 ETP initialement prévus au périmètre de l'ensemble du réseau, mais ce n'est, en partie, qu'un rééquilibrage des efforts
      - En effet, l'effort avait été plus élevé en 2017 par rapport au budget prévu : -20,5 ETP réalisés, contre -14 ETP initialement prévus sur l'année
  - **À 1 410,6 ETP moyens annuels sur la période janvier/avril 2019,** pour un budget initial 2019 à 1 420,5 ETP moyens annuels, intégrant une nouvelle hypothèse de baisse de l'effectif CDI de -2,6 ETP / 2018

DOCUMENT MEDIAPART

DES EFFECTIFS CDI EN REPLI 3/3

CDI en ETP moyens	2014	2015	2016	2017	2018	Var 18 / 17	Avril 2019	Var avr. 19 /18
DELEGATION NORD / NORMANDIE	**190,9**	**190,5**	**190,0**	**188,0**	**187,2**	**-0,8**	**186,9**	**-0,3**
Echelon Central	7,3	7,7	7,0	6,7	7,0	0,3	6,6	-0,4
France Bleu Basse Normandie / Rouen	29,1	28,7	27,9	27,9	33,8	5,9	34,0	0,2
France Bleu Haute Normandie / Caen	27,9	31,5	35,1	34,6	28,4	-6,2	28,2	-0,2
France Bleu Cotentin	24,7	26,1	26,4	26,4	25,7	-0,7	27,0	1,3
France Bleu Nord / Lille	38,4	37,9	36,4	35,8	35,5	-0,3	34,7	-0,8
France Bleu Picardie / Amiens	27,7	26,4	27,6	26,7	27,2	0,5	28,2	1,0
France Bleu Champagne-Ardenne	27,7	28,1	29,6	29,9	29,6	-0,3	28,2	-1,4
Micro Locale Evreux	4,1	2,1						0,0
Micro Locale Le Havre	4,0	2,1						0,0
DELEGATION GRAND EST	**163,6**	**164,9**	**162,2**	**163,5**	**161,1**	**-2,4**	**160,1**	**-1,0**
Atelier Est	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	0,0	1,8	0,0
Echelon Central	6,9	6,9	6,9	6,5	6,8	0,3	7,0	0,2
France Bleu Alsace / Strasbourg	40,0	40,3	37,7	39,3	39,0	-0,3	37,7	-1,3
France Bleu Belfort	28,3	29,2	28,9	29,4	26,1	-3,3	26,6	0,5
France Bleu Besançon	30,9	30,5	29,7	30,0	29,6	-0,4	30,1	0,5
France Bleu Lorraine Nord / Metz	26,0	25,4	26,6	26,0	29,8	3,8	29,5	-0,3
France Bleu Sud Lorraine	29,7	30,9	30,6	30,5	28,0	-2,5	27,4	-0,6
DELEGATION RHONES ALPES	**182,5**	**178,7**	**181,1**	**180,0**	**179,4**	**-0,6**	**176,2**	**-3,2**
Echelon Central	7,6	7,3	7,0	6,8	7,0	0,2	7,0	0,0
France Bleu Auxerre	28,1	27,5	28,0	28,3	27,8	-0,5	26,4	-1,4
France Bleu Dijon Bourgogne	26,1	25,3	26,5	26,1	26,7	0,6	27,8	1,1
France Bleu Drôme Ardèche / Valence	31,8	30,7	30,0	30,1	30,1	0,0	28,2	-1,9
France Bleu Isère / Grenoble	33,5	33,0	33,9	32,8	31,9	-0,9	30,3	-1,6
France Bleu Pays de Savoie/Chambéry	28,3	29,0	30,0	30,5	30,4	-0,1	30,2	-0,2
France Bleu St Etienne (2013)	27,1	26,1	25,7	25,4	25,5	0,1	26,3	0,8
DELEGATION MEDITERRANEE	**233,9**	**235,5**	**230,2**	**230,0**	**228,3**	**-1,7**	**227,4**	**-0,9**
Atelier Provence Méditerranée	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	0,0	1,8	0,0
Echelon Central	7,2	7,1	7,0	7,1	6,8	-0,3	7,0	0,2
France Bleu Azur / Nice	27,3	27,8	27,6	27,7	26,6	-1,1	25,5	-1,1
France Bleu Gard Lozère	27,5	27,2	27,2	28,7	28,8	0,1	28,6	-0,2
France Bleu Hérault / Montpellier	33,5	33,9	32,3	32,8	32,2	-0,6	30,2	-2,0
France Bleu Provence / Aix	33,5	34,8	35,5	33,6	33,4	-0,2	34,6	1,2
France Bleu R.C.Fréquenza Mora	40,5	41,1	40,4	41,3	40,7	-0,6	41,0	0,3
France Bleu Roussillon / Perpignan	26,8	27,6	28,0	28,0	27,9	-0,1	28,6	0,7
France Bleu Vaucluse / Avignon	31,8	30,9	30,4	29,0	30,1	1,1	30,1	0,0
Micro Locale Toulon	4,0	3,3						

CDI en ETP moyens	2014	2015	2016	2017	2018	Var 18 / 17	Avril 2019	Var avr. 19 /18
DELEGATION SUD OUEST	**185,9**	**187,6**	**188,4**	**184,8**	**185,2**	**0,4**	**184,7**	**-0,5**
Atelier Midi Aquitaine	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0
Echelon Central	7,6	7,5	7,6	7,4	7,3	-0,1	7,1	-0,2
France Bleu Béarn	24,8	26,0	25,6	26,4	27,0	0,6	26,0	-1,0
France Bleu Gascogne	31,2	30,6	29,2	29,2	29,5	0,3	29,1	-0,4
France Bleu Gironde	32,7	32,9	33,0	32,1	31,8	-0,3	30,9	-0,9
France Bleu Pays Basque	31,2	31,3	32,4	32,9	33,0	0,1	32,5	-0,5
France Bleu Périgord	29,8	29,3	30,4	27,9	27,7	-0,2	26,9	-0,8
France Bleu Occitanie (2011)	27,6	28,9	29,2	27,9	27,9	0,0	31,2	3,3
Couts IRP FB Pays Basque			1,0	0,1		-0,1		0,0
DELEGATION GRAND OUEST	**213,3**	**215,8**	**218,0**	**210,6**	**210,1**	**-0,5**	**208,8**	**-1,3**
Atelier du Grand Ouest	1,6	1,6	1,6	1,5	1,2	-0,3	1,6	0,4
Echelon Central	7,1	7,1	6,9	7,5	6,3	-1,2	6,1	-0,2
France Bleu Armorique / Rennes	29,6	29,3	28,7	27,8	28,3	0,5	28,3	0,0
France Bleu Breizh Izel / Quimper	35,6	37,5	37,9	36,6	35,9	-0,7	36,2	0,3
France Bleu La Rochelle	25,5	27,8	28,5	27,4	27,5	0,1	27,8	0,3
France Bleu Loire Océan / Nantes	34,1	34,3	35,5	33,8	33,8	0,0	32,9	-0,9
France Bleu Maine / Le Mans (2010)	23,3	24,6	25,1	24,2	24,5	0,3	23,8	-0,7
France Bleu Mayenne / Laval	27,3	28,4	29,1	28,4	29,0	0,6	28,2	-0,8
France Bleu Poitou	23,4	22,8	24,7	23,4	23,6	0,2	23,9	0,3
Micro Locale La Roche sur Yon	5,8	2,6						0,0
DELEGATION GRAND CENTRE	**190,1**	**190,4**	**187,6**	**182,0**	**180,1**	**-1,9**	**173,1**	**-7,0**
Echelon Central	7,0	5,8	6,0	5,6	5,7	0,1	6,0	0,3
France Bleu Berry / Châteauroux	28,6	29,8	28,9	28,7	28,9	0,2	28,5	-0,4
France Bleu Creuse / Guéret	30,9	30,7	30,9	30,2	29,1	-1,1	26,2	-2,9
France Bleu Limousin	31,8	31,7	33,5	30,4	29,5	-0,9	30,4	0,9
France Bleu Orléans	26,3	28,8	28,8	28,2	28,7	0,5	26,6	-2,1
France Bleu Pays d'Auvergne	32,1	31,8	30,6	31,2	31,5	0,3	29,1	-2,4
France Bleu Touraine	28,4	28,4	28,9	27,7	26,7	-1,0	26,3	-0,4
Micro Locale Tulle	5,0	3,4						0,0
TOTAL DR	**1 360,2**	**1 363,4**	**1 357,5**	**1 338,9**	**1 331,4**	**-7,5**	**1 317,2**	**-14,2**
France Bleu Paris	**33,4**	**31,2**	**29,6**	**29,3**	**29,4**	**0,1**	**27,5**	**-1,9**
TOTAL DR + FB Paris	**1 393,6**	**1 394,6**	**1 387,1**	**1 368,2**	**1 360,8**	**-7,4**	**1 344,7**	**-16,1**
DIRECTION DU RESEAU	**72,0**	**70,6**	**70,4**	**68,8**	**62,3**	**-6,5**	**65,9**	**3,6**
TOTAL DR et Dir° RESEAU	**1 465,6**	**1 465,2**	**1 457,5**	**1 437,0**	**1 423,1**	**-13,9**	**1 410,6**	**-12,5**
Effectifs Echelons centraux des DR	**50,7**	**49,4**	**48,4**	**47,6**	**46,9**	**-0,8**	**46,8**	**-0,8**

DOCUMENT MEDIAPART

NOUVELLE HAUSSE DU RECOURS AUX CDD EN 2018

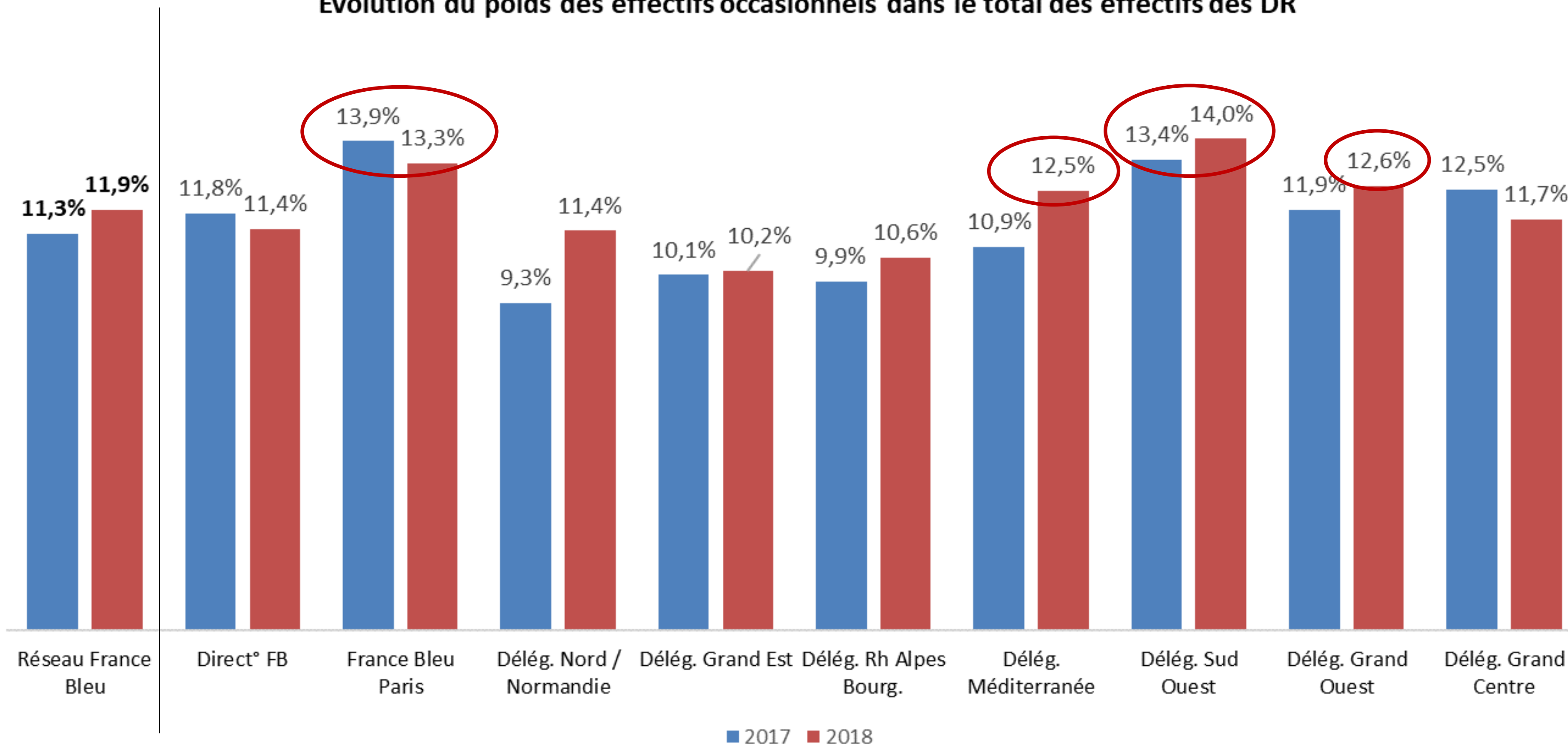
- **L'exercice 2018 se caractérise par la confirmation de la reprise du recours aux CDD au sein du réseau, avec une deuxième hausse consécutive du nombre total de CDD (+9,4 ETP / 2017, à 168,6 ETP, après déjà un accroissement de +9,6 ETP en 2017 / 2016), et ce, en rupture avec la tendance baissière des années antérieures (2012-2016)**
  - Ce qui atténue, au final, le repli constaté depuis 2012 : -16,9 ETP
- *A contrario,* le nombre d'alternants, au périmètre du réseau, s'inscrit en hausse en 2018 (+0,7 ETP / 2017, à 24,3 ETP), ce qui porte la progression à +7,4 ETP depuis 2012
- **Concernant le recours aux CDD, hormis les DR Grand Centre (-2,1 ETP) et FB Paris (-0,2 ETP), et la direction du réseau (-1 ETP), toutes les DR ont vu leur nombre de CDD augmenter sur 2018 :**
  - Méditerranée : +5 ETP ; Nord Normandie : +4,2 ETP; Grand Est : +1,2 ETP ; Grand Ouest : +1,1 ETP ; Rhône-Alpes Bourgogne : +0,6 ETP ; Sud-Ouest ; +0,4 ETP ;

CDD et CFA moyens en ETP	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2018/2012		
	CDD	CFA	CDD	CFA	CDD	CFA	CDD	CFA	CDD	CFA	CDD	CFA	CDD	CFA	CDD	CFA	Total
Nord Normandie	24,0	3,0	24,2	3,5	24,3	2,6	20,5	4,7	16,1	3,2	17,2	2,1	21,6	2,4	-2,4	-0,6	-3,0
Grand Est	26,3	0,4	24,6	1,4	20,1	1,7	17,5	2,7	15,7	2,6	15,9	2,4	17,1	1,2	-9,2	0,8	-8,4
Rhône Alpes Bourgogne	16,9	1,5	18,8	2,3	18,1	3,3	20,1	2,6	17,4	2,0	17,6	2,2	18,2	3,1	1,3	1,6	2,9
Méditerranée	28,3	1,6	23,3	3,2	28,8	5,9	22,1	4,9	23,0	4,6	22,5	5,7	27,5	5,1	-0,8	3,5	2,7
Sud Ouest	29,5	6,0	23,8	5,3	24,9	3,7	26,2	5,2	25,3	4,4	24,9	3,6	25,3	4,8	-4,2	-1,2	-5,4
Grand Ouest	25,6	2,3	24,8	3,5	27,0	4,0	21,2	2,5	20,6	2,5	26,1	2,5	27,2	3,2	1,6	0,9	2,5
Grand Centre	24,5	2,1	21,1	1,2	22,1	2,7	20,0	3,7	19,3	3,8	22,9	3,2	20,8	3,0	-3,7	0,9	-2,8
France Bleu Paris	5,0		11,2	0,2	5,7	0,6	6,0	0,4	6,5		4,7		4,5		-0,5	0,0	-0,5
Direction du Réseau	5,4				5,8	0,2	5,3	0,8	5,7	2,0	7,4	1,8	6,4	1,6	1,0	1,6	2,6
Total	**185,5**	**16,9**	**171,8**	**20,6**	**176,8**	**24,4**	**158,9**	**27,6**	**149,6**	**25,2**	**159,2**	**23,6**	**168,6**	**24,3**	**-16,9**	**7,4**	**-9,5**
	202,4		**192,4**		**201,2**		**186,5**		**174,8**		**182,8**		**192,9**				

- Malgré une reprise du recours aux CDD sur 2017-2018, les DR Nord Normandie, Grand Est et Sud Ouest demeurent en termes de contrats précaires en-deçà de leur niveau de 2012

DOCUMENT MEDIAPART

UN POIDS DES EFFECTIFS OCCASIONNELS DANS LES DÉLÉGATIONS RÉGIONALES EN HAUSSE, POUR ATTEINDRE PRATIQUEMENT 12% EN 2018



DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU RÉSEAU : VERS UN REDÉCOUPAGE DU RÉSEAU (1/2)

- A date, le réseau compte 44 locales et une quarantaine de postes de RER, organisées autour de deux directions territoriales : Ouest et Est
- Un projet, présenté en CSE Central le 9 avril dernier, vise à créer deux nouvelles directions territoriales et au final, à redécouper le maillage du réseau, autour de 4 territoires :
  - **Nord Ouest, avec 10 radios locales :**
    - FB Nord, FB Picardie, FB Haute Normandie, FB Basse Normandie, FB Cotentin, FB Breizh Izel, FB Armorique, FB Maine, FB Mayenne, FB Loire Océan
  - **Centre Sud Ouest, avec 12 radios locales :**
    - FB Orléans, FB Berry, FB Touraine, FB Creuse, FB Poitou, FB Limousin, FB La Rochelle, FB Gironde, FB Périgord, FB Béarn, FB Pays Basque, FB Gascogne
  - **Est, avec 13 radios locales :**
    - FB Alsace, FB Belfort, FB Besançon, FB Lorraine Nord, FB Sud Lorraine, FB Auxerre, FB Dijon, FB Isère, FB Pays de Savoie, FB Clermont-Ferrand, FB Saint-Etienne, FB Drôme Ardèche, FB Champagne Ardenne,
  - **Sud Méditerranée, avec 8 radios locales :**
    - FB Occitanie, FB Hérault, FB Roussillon, FB Provence, FB Gard, FB Azur, FB Provence, FB R.C. Frequenza Mora
- Enjeux (selon la direction) :
  - *Mettre en cohérence l'organisation du réseau Bleu avec le périmètre des CSE Régionaux ;*
  - *Renforcer l'animation de « proximité » du réseau, en passant d'une vingtaine à une dizaine de locales gérées par un directeur territorial ;*
  - *Accroître l'implication des DT dans la mise en œuvre de la politique éditoriale de la chaîne et de ses 44 antennes*
- Calendrier :
  - **La nouvelle organisation territoriale doit se mettre en place à compter de septembre, après le recrutement et l'intégration prévus de deux directeurs territoriaux**

DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU RÉSEAU : VERS UN REDÉCOUPAGE DU RÉSEAU (2/2)

- Le souhait de mettre en cohérence l'organisation du réseau avec le périmètre de la représentation du personnel, et les 4 CSE régionaux, a du sens.
- Cela nécessitera néanmoins :
  - De bien communiquer en interne, au-delà même du réseau
  - De mettre en adéquation la carte des périmètres RH et Gestion
  - De bien assurer les changements de délégation RH et Gestion des locales de Reims (FB Champagne Ardenne), Toulouse (FB Occitanie), La Rochelle (FB La Rochelle) et Poitiers (FB Poitou), en le notifiant au personnel des locales concernées

DOCUMENT MEDIAPART

DOCUMENT MEDIAPART

I. PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ DE RADIO FRANCE

A. Situation des antennes : point sur les audiences

B. Situation spécifique du réseau France Bleu

C. L'évolution des produits

D. L'évolution des résultats par direction

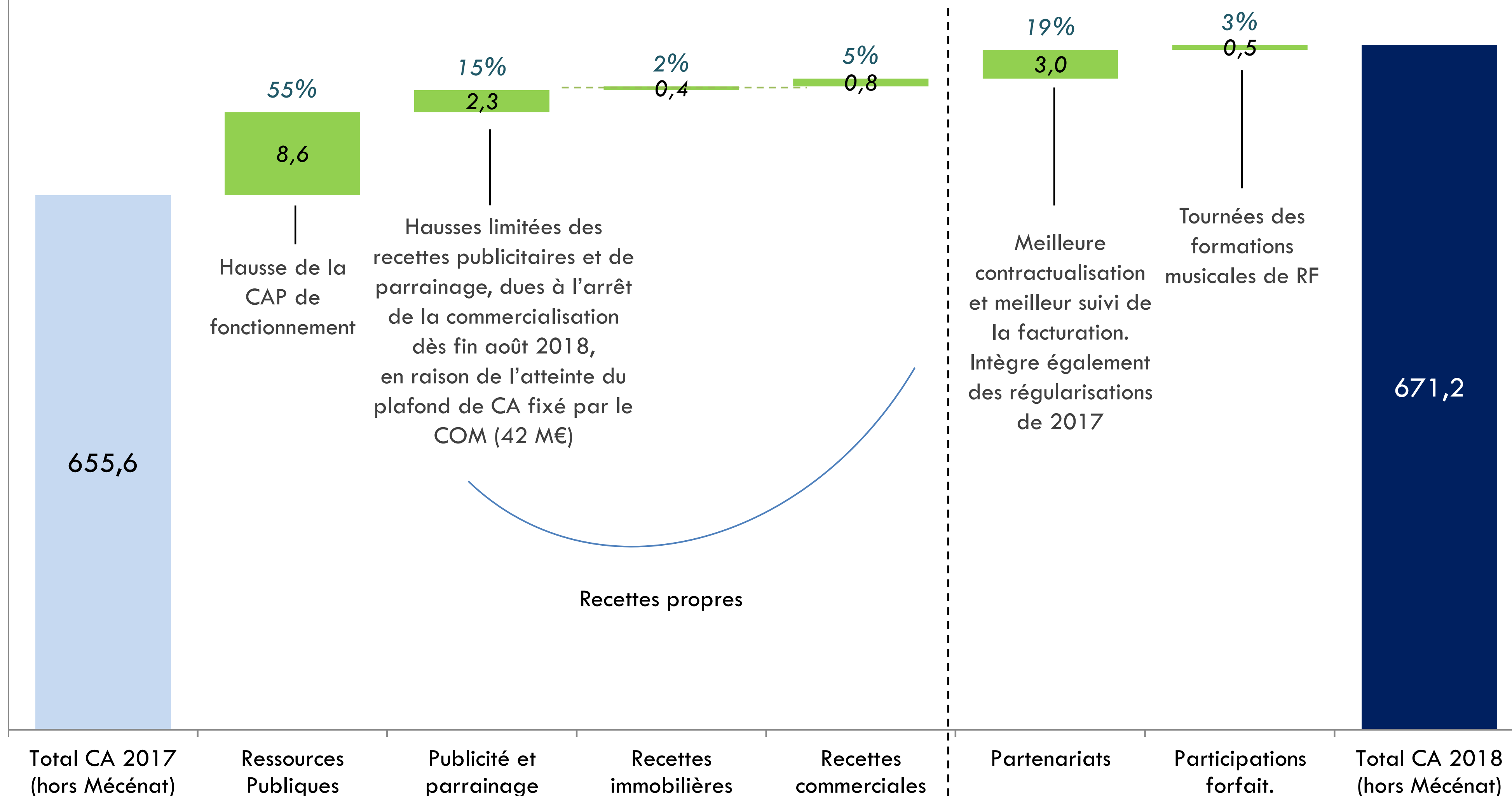
E. L'approche par les coûts complets

DOCUMENT MEDIAPART

LA HAUSSE DE LA CAP DE FONCTIONNEMENT CONTRIBUE À HAUTEUR DE 55% À LA CROISSANCE DES PRODUITS DE RADIO FRANCE EN 2018 (CONTRE 7% EN 2017)

Variation des produits par nature entre 2017 et 2018

(M€ et en % de la progression totale)

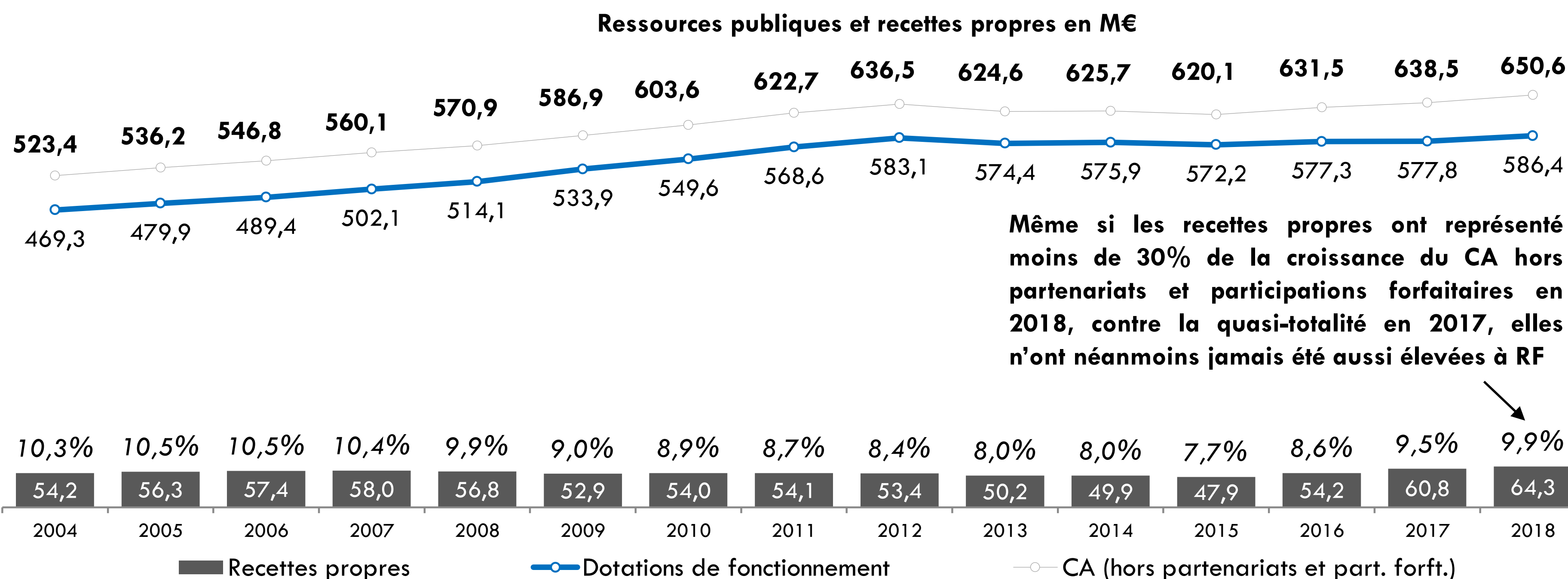


DOCUMENT MEDIAPART

EN 2018, LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE RADIO FRANCE (HORS PARTENARIATS ET PARTICIPATIONS FORFAITAIRES) PROGRESSE DE +12,1 M€ (SOIT +2%), DONT +8,6 M€ DE CAP DE FONCTIONNEMENT ET +3,5 M€ APPORTÉS PAR LES RESSOURCES PROPRES

Recettes brutes en M€	2014	2015	2016	2017	BI 18	2018	Var. 2018/2017 %	Var. 2018/2017 unité
Ressources publiques (1)	**575,9**	**572,2**	**577,3**	**577,8**	**586,3**	**586,4**	**1%**	**8,6**
Publicité & Parrainage (y.c pub internet)	41,4	39,5	43,2	48,5	45,4	50,8	5%	2,3
Recettes immobilières (y.c. concessions et évènements)	1,4	1,7	2,2	2,2	2,4	2,6	18%	0,4
Recettes commerciales*	7,1	6,6	8,8	10,1	10,1	10,9	8%	0,8
Ressources Propres (2) *	**49,9**	**47,9**	**54,2**	**60,8**	**57,9**	**64,3**	**6%**	**3,5**
CHIFFRE d'AFFAIRES (hors partenariats et facturat contractants)	**625,7**	**620,1**	**631,5**	**638,5**	**644,2**	**650,6**	**2%**	**12,1**
Partenariats	17,5	16,8	18,8	14,4	19,2	17,4	21%	3,0
Participations forfaitaires	1,7	1,6	2,3	2,8	3,3	3,3	19%	0,5
Total Chiffre d'affaires	**644,9**	**638,5**	**652,5**	**655,6**	**666,7**	**671,2**	**2%**	**15,6**
Autres produits	**42,2**	**44,1**	**37,6**	**44,8**	**34,4**	**47,1**	**5%**	**2,3**
Total Recettes	**687,1**	**682,6**	**690,1**	**700,4**	**701,1**	**718,3**	**3%**	**17,9**

*Retraitées des recettes de mécénat, qui, à partir de 2018, sont transférées du "Chiffre d'affaires" en "Subventions d'exploitation" dans les "Autres produits d'exploitation"



DOCUMENT MEDIAPART

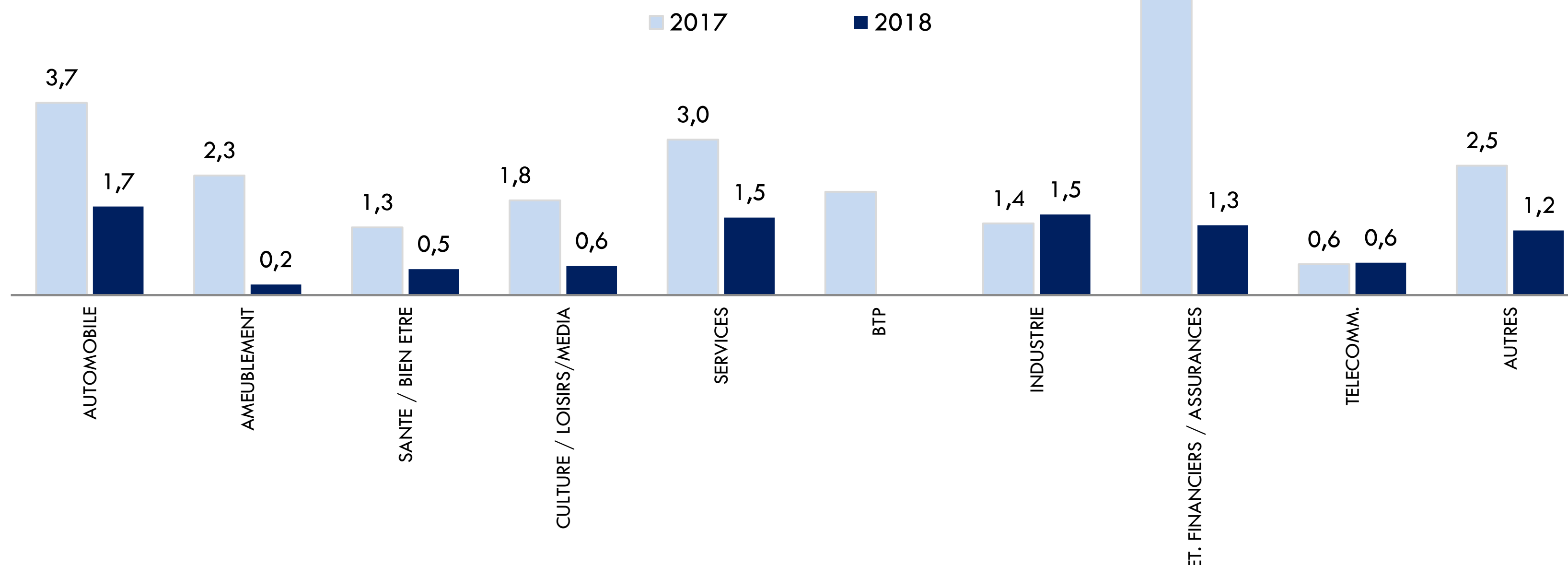
LES DEUX TIERS DE LA CROISSANCE DES RECETTES PROPRES (+3,5 M€) PROVIENNENT DE LA PUBLICITÉ / PARRAINAGE (+2,3 M€, Y COMPRIS LES M.I.G. ET RECETTES DIGITALES)

En M€	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 2018/2017 unité	Var. 2018/2017 %
Recettes liées aux professionnels	**46,1**	**43,8**	**49,3**	**54,9**	**58,3**	**3,3**	**6,1%**
Publicité / parrainage	41,4	39,5	43,2	48,5	50,8	2,3	4,7%
Pub et parrainage radio	*40,4*	*37,9*	*35,6*	*41,0*	*41,9*	*0,9*	*2,2%*
Messages d'intérêt général			*5,5*	*5,0*	*5,7*	*0,7*	*13,7%*
*Pub sur les supports numériques***	*1,1*	*1,7*	*2,2*	*2,5*	*3,2*	*0,7*	*28,0%*
Concessions et locations d'espaces	1,4	1,7	2,2	2,2	2,6	0,4	17,6%
Locations immobilières	*1,2*	*1,0*	*0,9*	*0,9*	*0,9*	*-0,1*	*-8,5%*
Locations évènementielles	*0,2*	*0,7*	*1,3*	*1,2*	*1,2*	*0,1*	*6,5%*
Concessions				*0,1*	*0,5*	*0,4*	*483,8%*
Ventes de services	1,1	0,38	0,3	0,3	0,3	0,0	17,2%
Radio Autoroute	*0,7*						
Ateliers radios et conf	*0,0*	*0,1*					
Ventes de contenus (Banque de programmes et prévis.d'actualités)	*0,3*	*0,3*	*0,3*				
Autres ventes de prestations de services	2,2	2,20	3,5	4,0	4,6	0,6	15,4%
Prestations documentaires	*0,1*	*0,1*	*0,1*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*-100,0%*
Production de messages publicitaire	*0,2*	*0,2*	*0,2*	*0,2*	*0,2*	*0,0*	*-2,2%*
MAD de ressources techniques RDS	*0,4*	*0,4*	*0,4*	*0,4*	*0,5*	*0,1*	*19,0%*
Autres ventes de prestations techniques	*0,4*	*0,4*	*1,2*	*1,1*	*1,7*	*0,6*	*52,3%*
Frais techniques partenariats	*0,2*	*0,2*	*0,4*	*0,5*	*0,5*	*0,0*	*-8,2%*
Frais de mise à l'antenne	*0,6*	*0,6*	*0,8*	*1,0*	*1,2*	*0,2*	*22,0%*
Droits de diffusion et reproduction	*0,3*	*0,3*	*0,4*	*0,8*	*0,6*	*-0,2*	*-20,8%*
Mécénat*	0,5	0,3	0,3	0,4		-0,4	-100,0%
Autres	0,1						
Recettes en provenance du grand public	**3,8**	**4,0**	**4,9**	**5,8**	**6,0**	**0,1**	**2,5%**
Editions	1,9	1,8	1,9	2,1	2,2	0,0	1,1%
Perception de droits (éditions musicales, cession de drts)	*1,3*	*1,3*	*1,5*	*1,8*	*1,9*	*0,1*	*5,5%*
Livres, CD, applications	*0,6*	*0,5*	*0,4*	*0,3*	*0,2*	*-0,1*	*-25,4%*
Billetterie concerts et offre pédagogique	1,9	2,2	3,0	3,5	3,8	0,3	7,2%
Total hors participations forfaitaires et partenariats	**49,9**	**47,8**	**54,2**	**60,8**	**64,3**	**3,5**	**5,8%**
Partenariats	**17,5**	**16,8**	**18,8**	**14,4**	**17,4**	**3,0**	**20,9%**
Total hors participations forfaitaires	**67,4**	**64,6**	**73,0**	**75,1**	**81,6**	**6,5**	**8,6%**
Participations forfaitaires à des évènements (f° des tournées)	**1,7**	**1,6**	**2,3**	**2,8**	**3,3**	**0,5**	**18,6%**
Total général	**69,1**	**66,3**	**75,3**	**77,9**	**84,9**	**7,0**	**9,0%**

* A partir de 2018, les recettes de mécénat sont transférés en "Subventions d'exploitation" dans les "Autres produits d'exploitation" .Nous les avons donc retraitées sur toute la période étudiée.
** La pub sur les supports numériques est présentée au budget 2018 nette des commissions ; dans un souci de comparaison, nous avons retraité les données 2017 et celles du COM 2018

DOCUMENT MEDIAPART

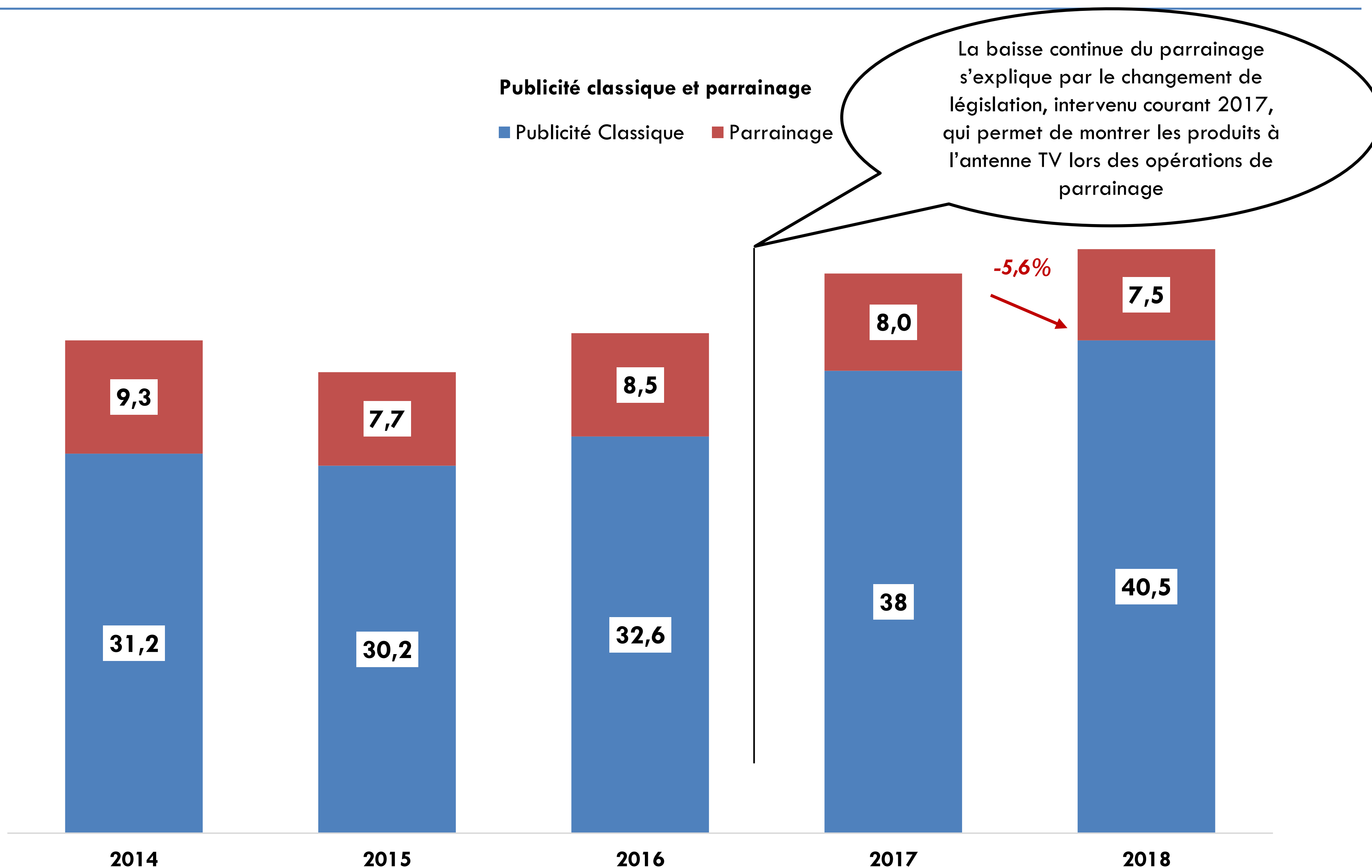
PUBLICITÉ : 9,1 M€ APPORTÉS PAR DE NOUVEAUX ANNONCEURS EN 2018 (SOIT DES ANNONCEURS NON PRÉSENTS EN 2017)



- **Les effets du décret du 06/04/2016 modifiant le Cahier des missions et des charges (élargissement des secteurs autorisés pour la régie publicitaire de Radio France) ont eu un fort impact depuis 2016 :**
  - En 2016, le CA « nouveaux annonceurs » représentait +7,4 M€ de recettes (de mai à décembre 2016)
  - En 2017, premier exercice plein avec ce nouveau cadre réglementaire, le CA « nouveaux annonceurs » atteint 14,9 M€ (+7,5 M€ / 2016)
  - En 2018, le CA « nouveaux annonceurs » atteint 19 M€ (+4,1 M€ / 2017), dont 9,1 M€ apportés par des annonceurs non présents en 2017, ce qui signifie aussi que des annonceurs présents en 2017 n'ont pas communiqué sur RF en 2018…
  - Cela permet, et au-delà, de compenser le recul des annonceurs traditionnels (Public/parapublic, mutuelles, associations caritatives…), estimé à :
    - -5,0 M€, en 2016
    - -2,4 M€, en 2017
    - -1,1 M€ en 2018

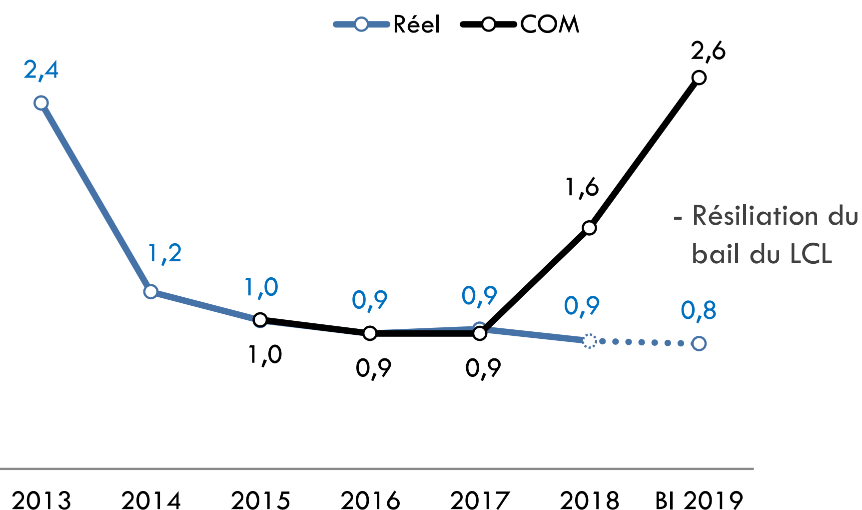
DOCUMENT MEDIAPART

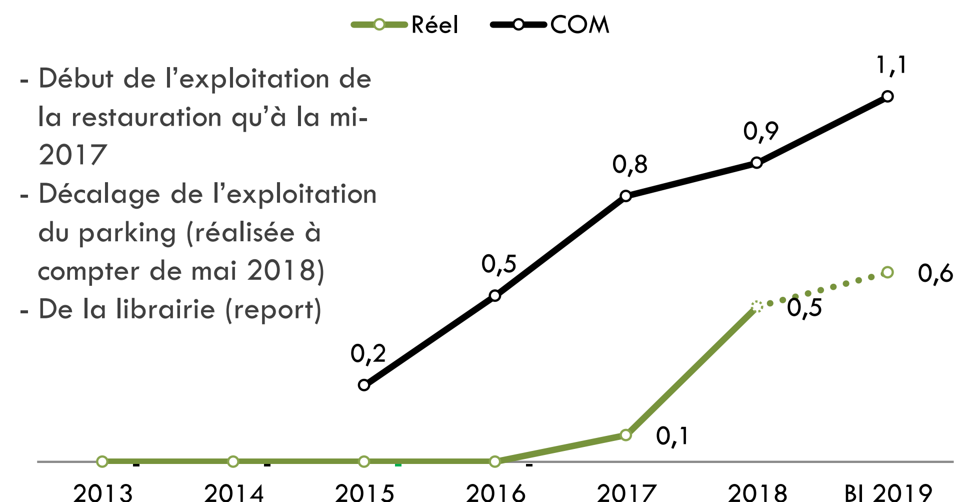
POURSUITE DU RECUL DU PARRAINAGE, EN LIEN AVEC LE CHANGEMENT DE LÉGISLATION INTERVENU EN 2017 SUR LE PARRAINAGE TV

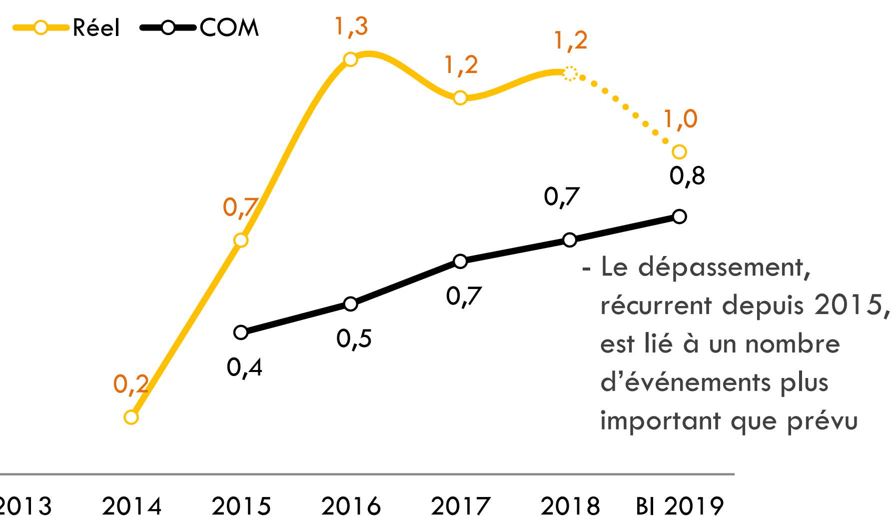


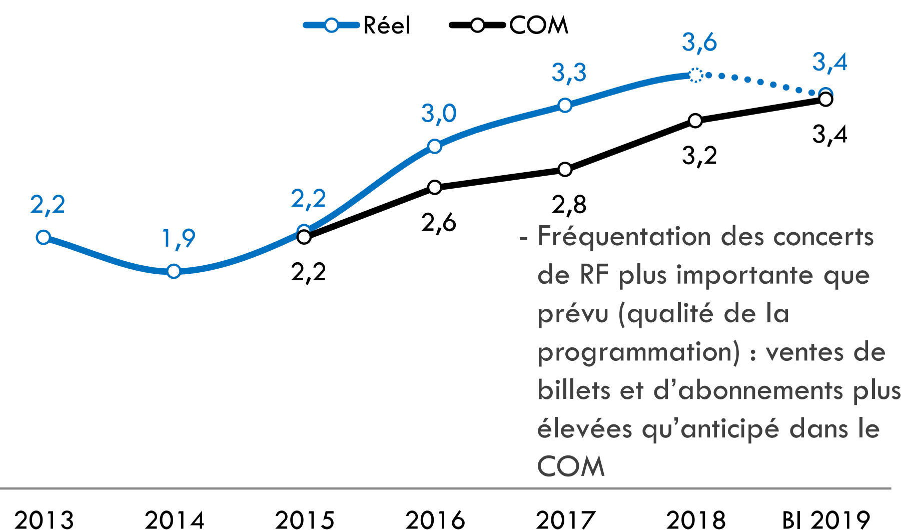
DOCUMENT MEDIAPART

DÉTAIL DES AUTRES RECETTES PROPRES (1,2 M€ AU TOTAL) PAR NATURE ET COMPARAISON AVEC LES PROJECTIONS DU COM 2015-2019 (1/2)



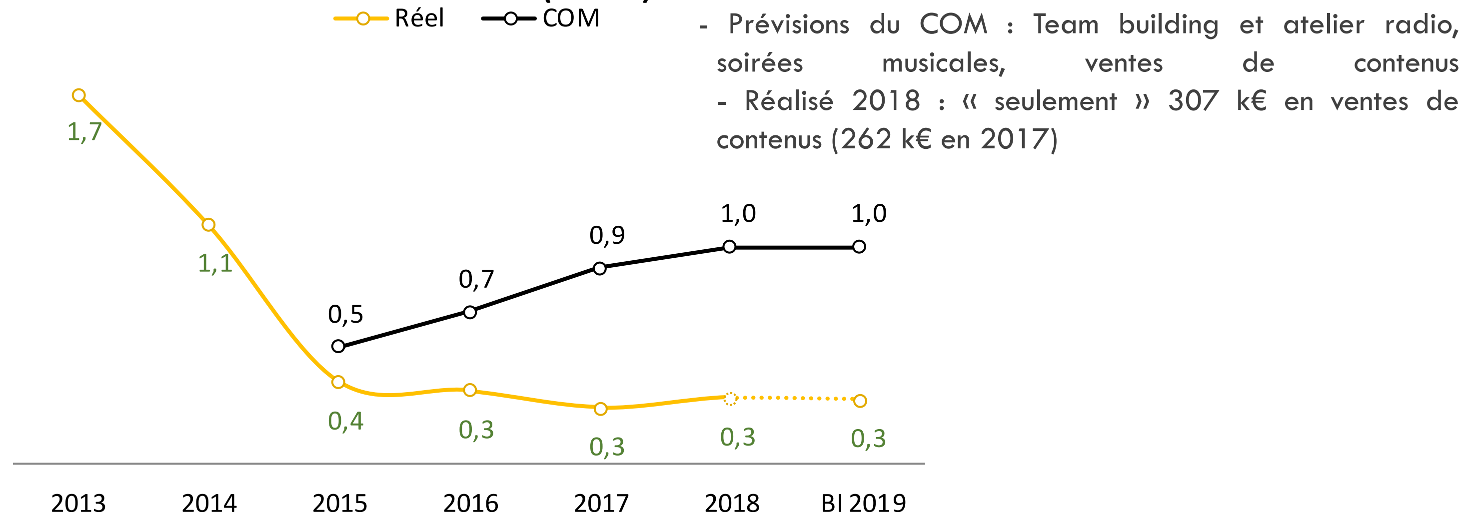






DOCUMENT MEDIAPART

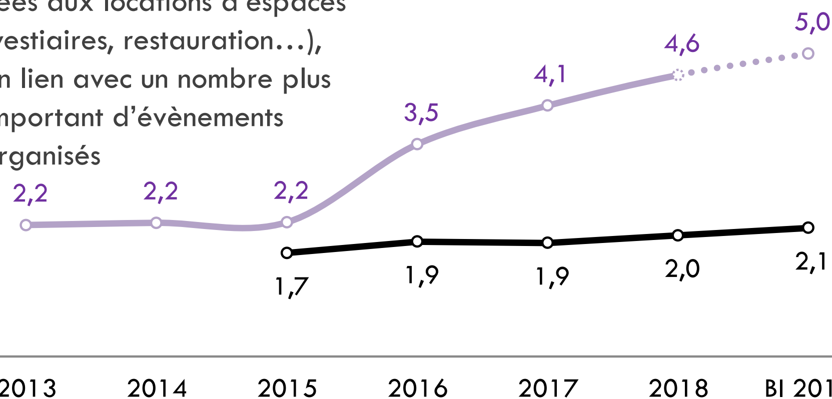
DÉTAIL DES AUTRES RECETTES PROPRES (+1,2 M€ AU TOTAL) PAR NATURE ET COMPARAISON AVEC LES PROJECTIONS DU COM 2015-2019 (2/2)



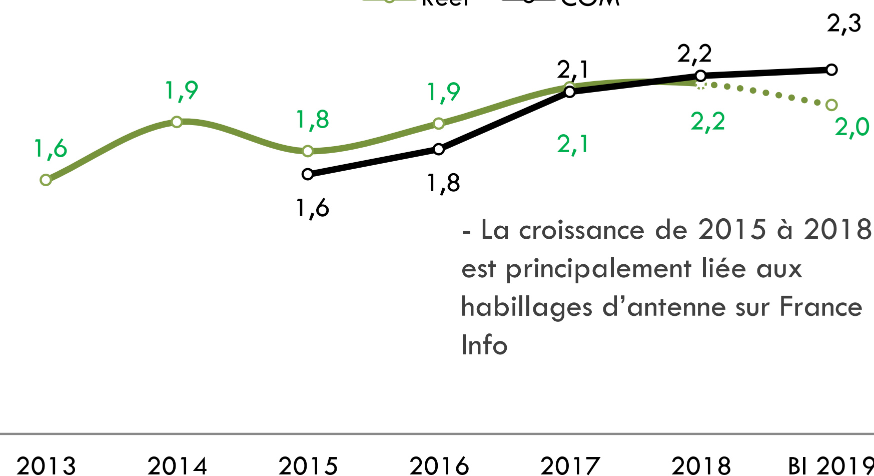
- Prévisions du COM : Team building et atelier radio, soirées musicales, ventes de contenus
- Réalisé 2018 : « seulement » 307 k€ en ventes de contenus (262 k€ en 2017)

Autres prestations (en M€)

- Meilleure valorisation des prestations techniques de RF
- Croissance des prestations liées aux locations d'espaces (vestiaires, restauration…), en lien avec un nombre plus important d'évènements organisés



Editions et cessions de droits sur habillages et génériques (en M€)



- La croissance de 2015 à 2018 est principalement liée aux habillages d'antenne sur France Info

DOCUMENT MEDIAPART

REPRISE DES RECETTES TIRÉES DES PARTENARIATS EN 2018 (+21%, +3 M€)

- Pour mémoire, les recettes de partenariats ont leurs contreparties en charges :
  - Elles ne génèrent pas de marge et ne permettent pas de dégager de nouvelles ressources pour d'autres activités
- En 2018, **les recettes de partenariats repartent à la hausse (+21%, soit +3 M€)**, après s'être repliées de -24% en 2017 par rapport à 2016 *(effet de base défavorable, l'année 2016 ayant été marquée par un partenariat exceptionnel avec l'UEFA, en lien avec la Coupe d'Europe masculine de football organisée en France)*
- Reprise des recettes de partenariats particulièrement aux périmètres de France Inter (+2,7 M€) et du réseau France Bleu (+762 k€)

Recettes de partenariats	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 2018/2017 unité	Var. 2018/2017 %
F. Inter	1 601	1 936	1 584	1 052	2 164	6 085	7 618	6 346	3 587	6 253	2 666	74%
F. Info	2 027	2 005	2 021	1 843	1 803	1 568	2 308	2 710	3 397	2 746	-651	-19%
F. Culture	27	65	62	222	340	522	776	1 188	1 477	1 564	87	6%
F. Musique	961	936	627	542	532	382	685	1 048	1 097	823	-274	-25%
Direct° de la musique	35	47	83	40	12	0	0	0	60	35	-25	-42%
FIP	150	213	258	309	527	577	318	408	393	727	334	85%
Le Mouv'	237	67	171	397	575	368	182	513	580	771	191	33%
Direct° de FB	56	360	310	1 985	1 336	2 540	1 638	1 350	193	1 211	1 018	526%
Ensemble DR FB	700	928	1 183	1 663	2 459	1 397	1 509	1 377	1 308	1 052	-256	-20%
Communication	1 484	2 778	3 493	3 612	3 513	3 854	1 742	3 832	2 269	2 175	-94	-4%
DNM				128	268	221	14	14	0	0	0	=
TOTAL	**7 278**	**9 335**	**9 854**	**11 793**	**13 529**	**17 514**	**16 790**	**18 785**	**14 361**	**17 357**	**2 996**	**21%**

DOCUMENT MEDIAPART

LES « AUTRES PRODUITS » AUGMENTENT À NOUVEAU (+5%, +2,3 M€) SOUS LE DOUBLE EFFET DE LA HAUSSE DE LA QUOTE-PART DE SUBVENTION D'INVESTISSEMENT VIRÉE AU RÉSULTAT ET D'UN PRODUIT EXCEPTIONNEL

Recettes brutes en M€	2014	2015	2016	2017	BI 18	2018	Var. 2018/2017 %	Var. 2018/2017 unité
Ressources publiques (1)	**575,9**	**572,2**	**577,3**	**577,8**	**586,3**	**586,4**	**1%**	**8,6**
Publicité & Parrainage (y.c pub internet)	41,4	39,5	43,2	48,5	45,4	50,8	5%	2,3
Recettes immobilières (y.c. concessions et évènements)	1,4	1,7	2,2	2,2	2,4	2,6	18%	0,4
Recettes commerciales*	7,1	6,6	8,8	9,7	10,1	10,9	12%	1,2
Ressources Propres (2)	**49,9**	**47,9**	**54,2**	**60,4**	**57,9**	**64,3**	**6%**	**3,9**
CHIFFRE d'AFFAIRES (hors partenariats et facturat contractants)	**625,7**	**620,1**	**631,5**	**638,1**	**644,2**	**650,6**	**2%**	**12,5**
Partenariats	17,5	16,8	18,8	14,4	19,2	17,4	21%	3,0
Participations forfaitaires	1,7	1,6	2,3	2,8	3,3	3,3	19%	0,5
Total Chiffre d'affaires	**644,9**	**638,5**	**652,5**	**655,3**	**666,7**	**671,2**	**2%**	**16,0**
Var. de stocks & Prod immobilisée	2,7	5,3	4,7	6,8	4,8	4,8	-29%	-2,0
Autres prod d'exploitat. (dt Q/P Subv Inv)	35,2	35,5	30,0	37,7	29,5	41,0	9%	3,3
Produits Financiers	1,7	1,5	1,7	0,3		0,2	-22%	-0,1
Prod. exceptionnels (hors Q/P Subv Inv.)	2,6	1,8	1,2	0,0		1,1		1,1
Autres produits	**42,2**	**44,1**	**37,6**	**44,8**	**34,4**	**47,1**	**5%**	**2,3**
Total Recettes	**687,1**	**682,6**	**690,1**	**700,0**	**701,1**	**718,3**	**3%**	**18,3**

*Retraitées des recettes de mécénat, qui, à partir de 2018, sont transférées du "Chiffre d'affaires" en "Subventions d'exploitation" dans les "Autres produits d'exploitation"

- En 2018, les autres produits progressent de +2,3 M€ par rapport à 2017 (soit +5%), en lien avec :
  - D'une part, la **hausse de la quote-part de subvention d'investissement virée au résultat +1,8 M€**, du fait de la comptabilisation, en année pleine, de la mise en service de la 1ère partie de la phase 4 de la réhabilitation de la Maison de la Radio courant 2017
  - Et d'autre part, la **comptabilisation d'un produit exceptionnel d'1,1 M€, correspondant au dénouement d'un litige avec les assurances lié à l'incendie du 8ème étage en 2017** (remboursement perçu et enregistré dans les comptes en 2018)
  - Ces éléments favorables sont néanmoins compensés par :
    - La baisse de la production immobilisée en immobilisations incorporelles (-2,2 M€), due à la **baisse des Programmes Prêts A Diffuser (PAD) immobilisés** et à la **réduction des charges de RF en production immobilisée** (décalages de projets, dont le SIRH…)
    - Un **léger repli des produits financiers** (-0,1 M€)
      - Pour mémoire, en 2017, les produits financiers étaient passés de 1,7 M€ à 0,3 M€ : arrivée à terme des placements datant de 2011 → près de 20 M€ avec des taux bien plus élevés qu'aujourd'hui, allant jusqu'à 6% / 7%.

DOCUMENT MEDIAPART

I. PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ DE RADIO FRANCE

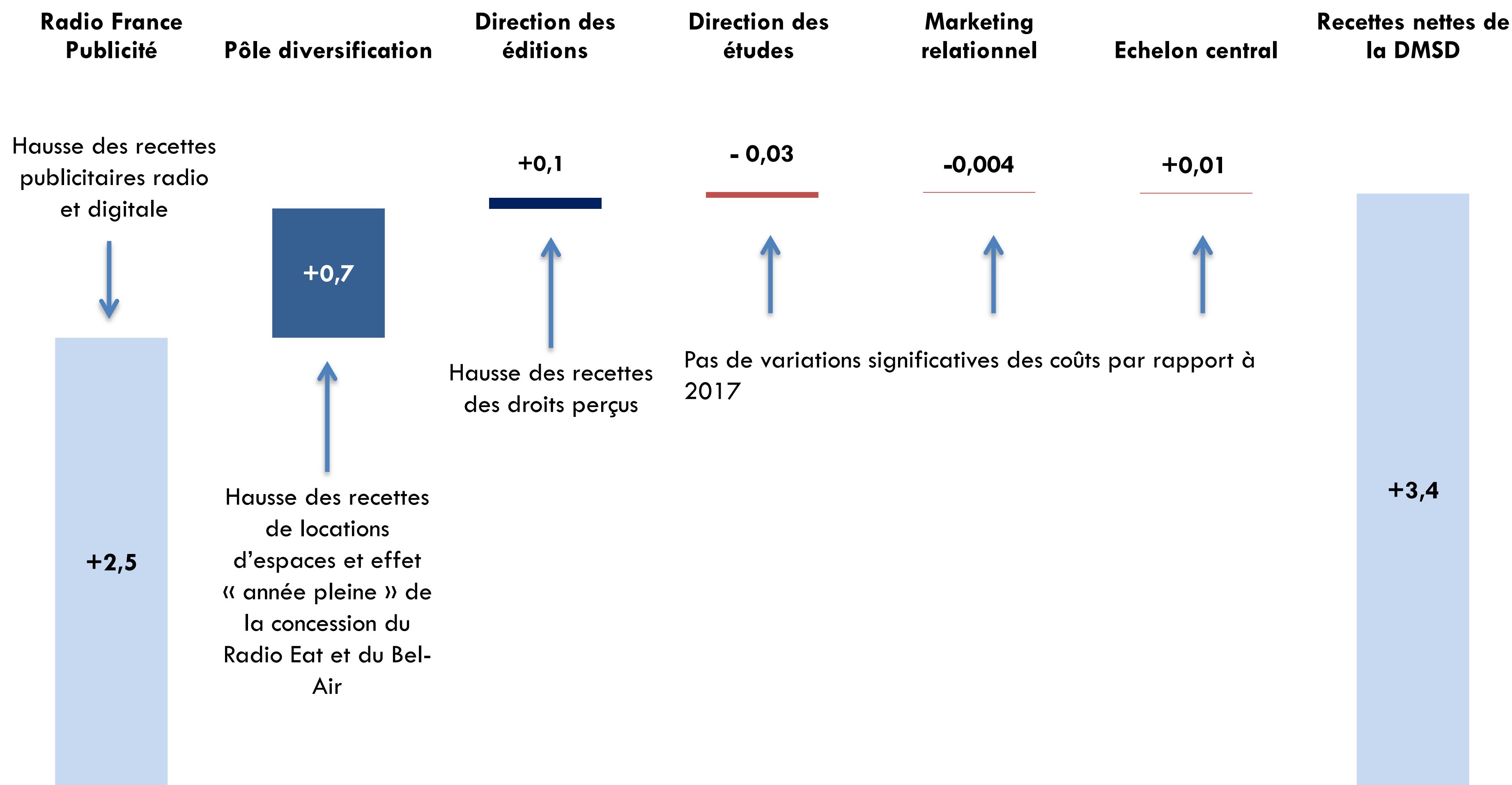
DOCUMENT MEDIAPART

LES RÉSULTATS PAR DIRECTION

Formation du résultat net par Direction (en k€)	2 016	2 017	B 2018	2 018	Var. 18/17	Var. 18/B18
CONTRIBUTION A L'AUDIOVISUEL PUBLIC DE FONCTIONNEMENT	**577 257**	**577 752**	**586 270**	**586 373**	**8 621**	**103**
DIRECTIONS	**-81 551**	**-75 147**	**-82 319**	**-76 779**	**-1 632**	**5 540**
DIRECTION DU MARKETING STRATEGIQUE ET DEVELOPPEMENT	**43 951**	**49 674**	**46 911**	**53 031**	**3 357**	**6 120**
DIRECTION DE LA MUSIQUE ET DE LA CREATION CULTURELLE	**-6 848**	**-6 386**	**-7 556**	**-6 680**	**-294**	**876**
DIRECTIONS DE PROGRAMMES	**-58 587**	**-56 928**	**-57 543**	**-57 508**	**-580**	**35**
France Inter	-11 194	-10 749	-11 167	-11 122	-373	45
France Info	-3 411	-3 581	-3 251	-3 069	512	182
France Culture	-11 991	-11 827	-11 629	-11 218	609	411
France Musique	-4 030	-3 972	-4 063	-4 039	-67	24
Mouv'	-2 950	-2 854	-3 203	-3 217	-363	-14
FIP	-908	-901	-879	-910	-9	-31
Réseau France Bleu	-17 720	-17 701	-16 948	-17 312	389	-364
Direction déléguée aux antennes et aux contenus	-6 382	-5 343	-6 403	-6 623	-1 280	-220
DIRECTIONS SUPPORTS	**-60 066**	**-61 508**	**-64 131**	**-65 622**	**-4 114**	**-1 491**
Direction du numérique	-5 055	-6 035	-7 424	-7 105	-1 070	319
Direction de la Communication	-5 111	-4 048	-3 469	-3 470	578	-1
Services prestataires	-40 289	-41 756	-43 829	-45 488	-3 732	-1 659
Services centraux	-9 611	-9 669	-9 409	-9 559	110	-150
DIFFUSION	**-62 859**	**-56 023**	**-56 325**	**-56 366**	**-343**	**-41**
CHARGES COMMUNES	**-109 225**	**-109 804**	**-111 220**	**-108 368**	**1 436**	**2 852**
MASSE SALARIALE	**-334 255**	**-341 582**	**-335 891**	**-335 959**	**5 623**	**-68**
Impôt sur les sociétés				1 623	1 623	1 623
RESULTAT NET	**-10 632**	**-4 805**	**514**	**7 278**	**12 083**	**6 764**

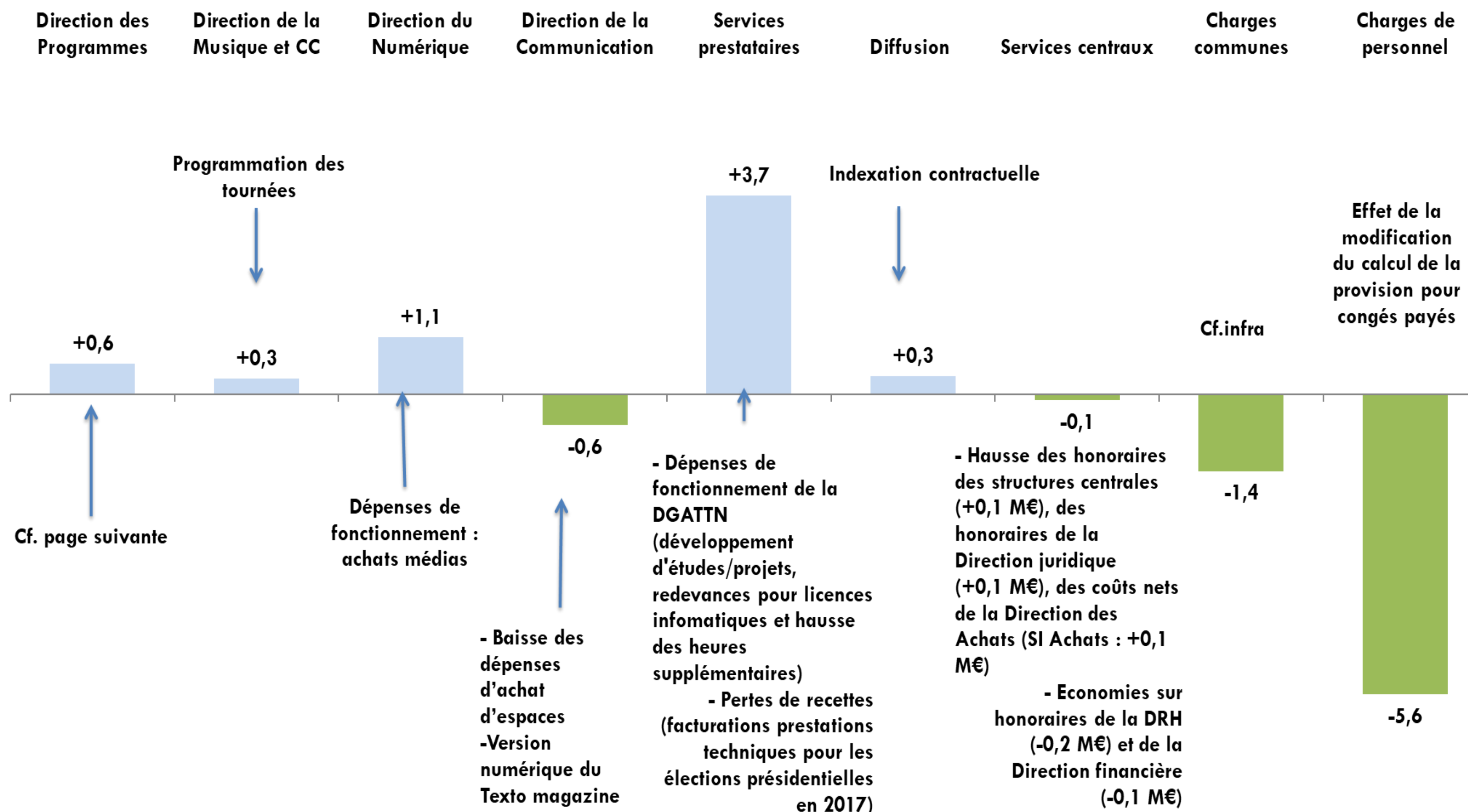
DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DES RECETTES NETTES DE LA DIRECTION DU MARKETING STRATÉGIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT



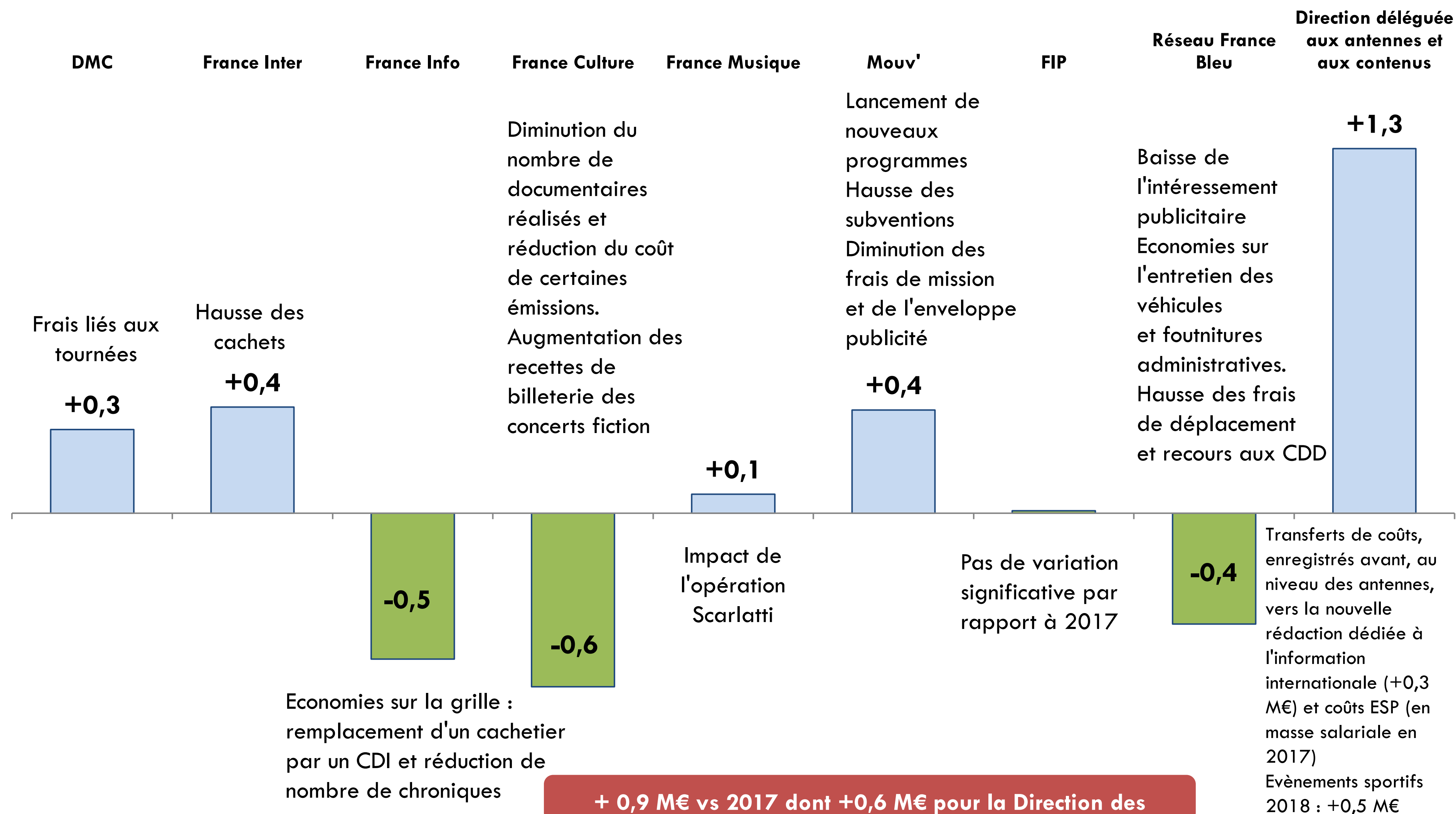
DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DES COÛTS NETS PAR DIRECTION (HORS DMSD)



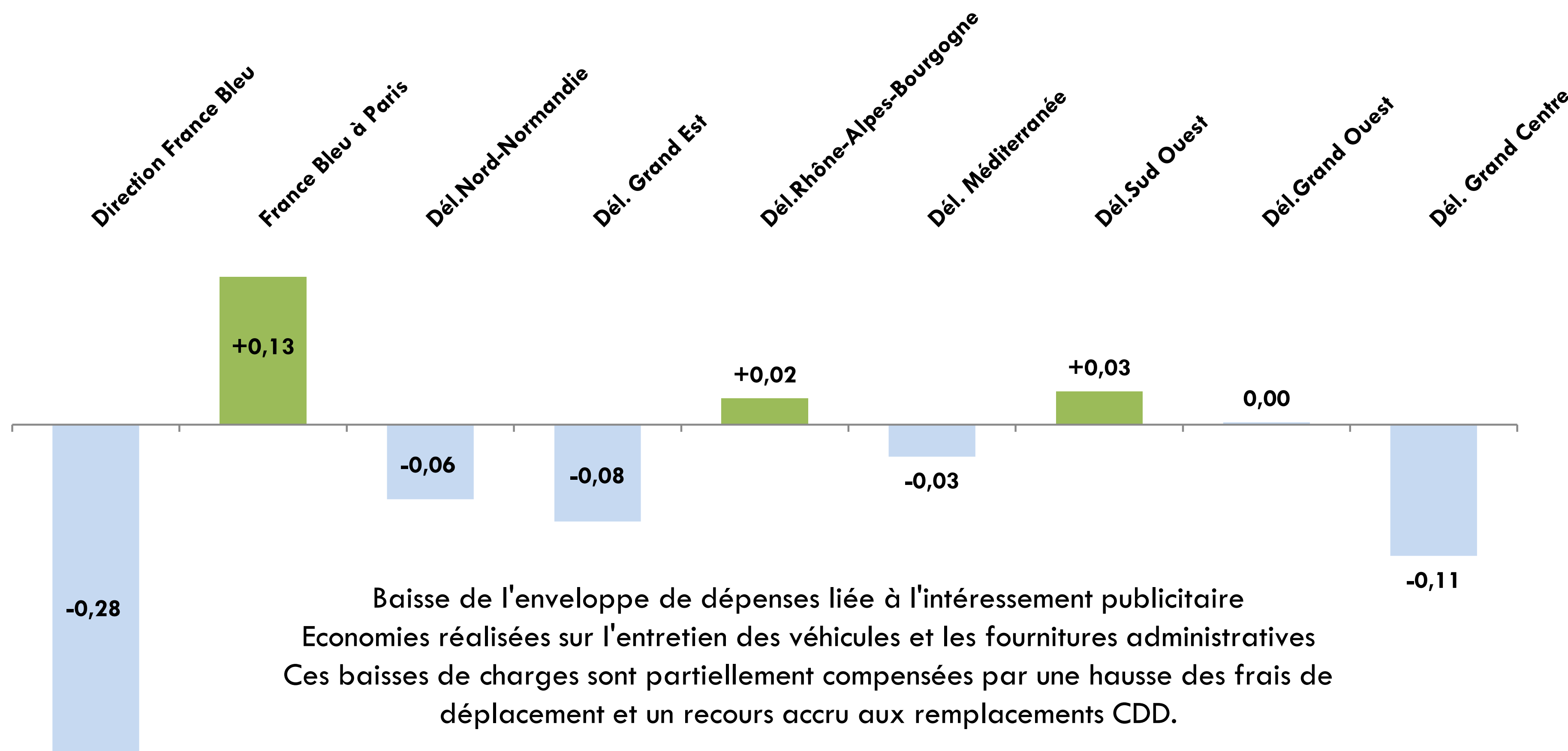
DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DES COÛTS NETS DE LA DMC ET DE LA DIRECTION DES PROGRAMMES



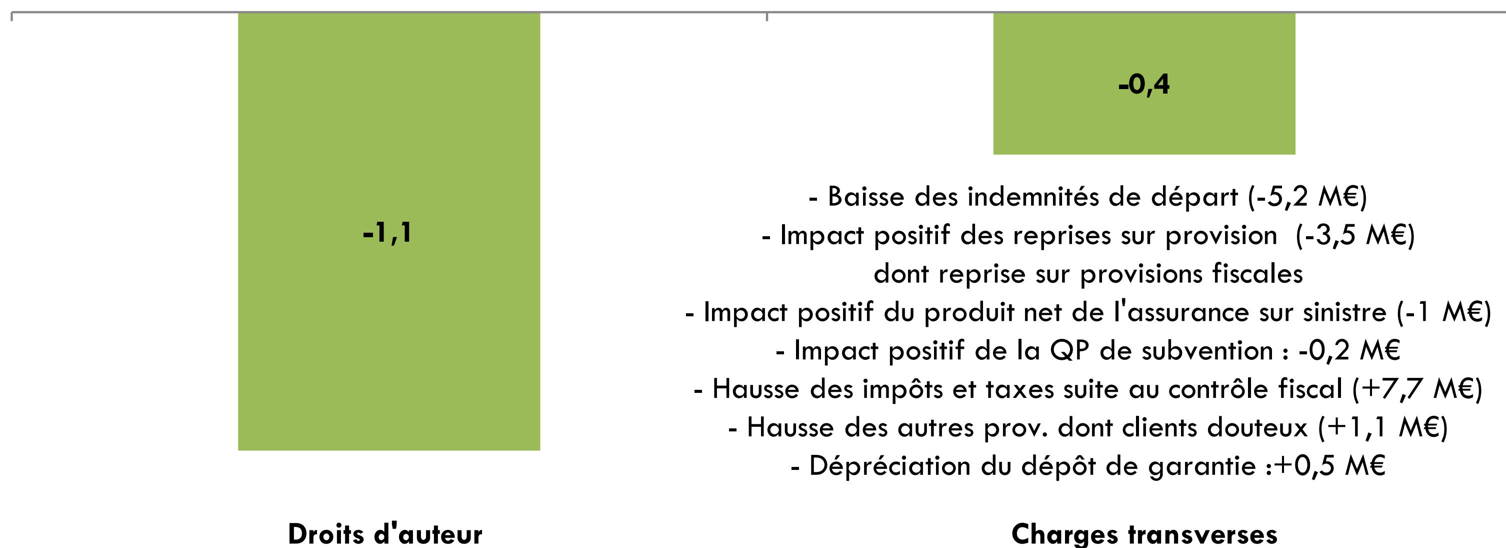
DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DES COÛTS NETS DU RÉSEAU FRANCE BLEU



DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DES COÛTS NETS DES CHARGES COMMUNES



DOCUMENT MEDIAPART

DOCUMENT MEDIAPART

I. PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ DE RADIO FRANCE

DOCUMENT MEDIAPART

RAPPEL : MÉTHODOLOGIE DU CALCUL DES COÛTS COMPLETS (1/2)

- Des modifications du calcul des coûts complets ont été apportées en 2018 :
  - Les coûts complets intègrent l'ensemble des charges hors partenariats, contrairement à la version 2017 qui englobait les charges de partenariats ; les coûts par programme sont par conséquent difficilement comparables entre 2017 et 2018
  - Les coûts de diffusion (y.c masse salariale) imputés en charge indirecte jusqu'en 2017 sont affectés en coût direct à partir de 2018 dès lors qu'il est possible de circonscrire ces coûts par antenne
  - Les coûts complets sont présentés par direction en % du total des coûts

- Les coûts complets comprennent :
  - **Les coûts directs des programmes** (charges sur lesquelles les directions des programmes ont une responsabilité de gestion directe) : frais de fonctionnement, cachets et piges, frais de personnel (permanents et CDD) ainsi que les coûts de diffusion depuis 2018
  - **Les autres coûts directs** (charges correspondantes à des commandes directes de programmes, mais gérées par les directions transverses) :
    - Moyens internes nécessaires à la réalisation des programmes (prestations des techniciens et des personnels de production, utilisation des studios et cabines de montage),
    - Frais de mission des techniciens et des personnels de réalisation,
    - Les prestations de la direction de l'Établissement (accueil du public, gestion du parc de véhicules, reprographie, fournitures…),
    - Les prestations documentaires,
    - Certaines prestations techniques (téléphonie, liaisons, etc…) réalisées par la DGATTN
    - Les versements aux sociétés de gestion collective des droits d'auteur et droits voisins.

DOCUMENT MEDIAPART

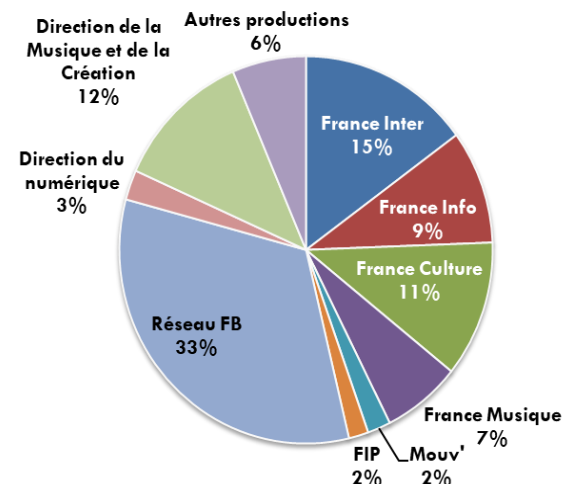
RAPPEL : MÉTHODOLOGIE DU CALCUL DES COÛTS COMPLETS (2/2)

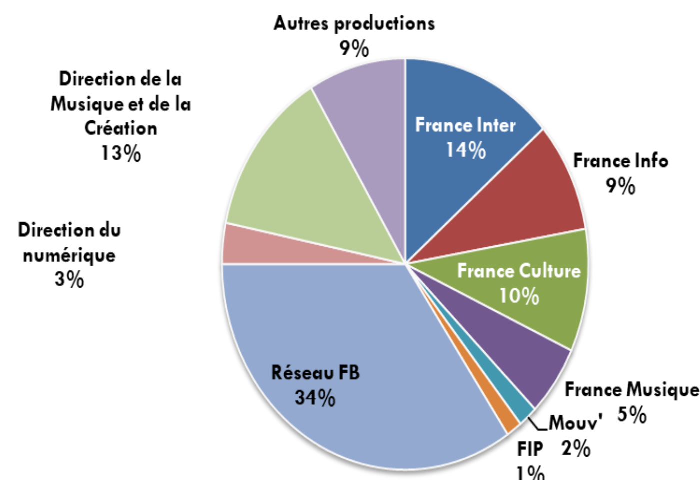
- **Les coûts indirects** (charges qui ne dépendent pas du niveau d'activité des programmes) intègrent :
  - Les frais liés à la surface de travail,
  - Les frais liés aux postes de travail (prestations de la direction de l'Établissement), affectés selon le nombre d'ordinateurs,
  - Autres charges indirectes, dont les versements aux sociétés d'auteurs et de droits voisins,
  - Diverses charges transverses liées aux dépenses des services centraux (Présidence/DG, DRH, Dir. Fi, Dir. Juridique, charges communes,…) dont l'affectation varie selon le chiffre d'affaires et les effectifs.

DOCUMENT MEDIAPART

VENTILATION DES COÛTS PAR PROGRAMME : PEU DE VARIATIONS ENTRE 2017 ET 2018

- La ventilation des coûts complets (en %) varie peu entre 2017 et 2018 ; les éléments de variation tiennent à la prise en compte des charges de partenariat en 2017
- Relevons cependant que les autres productions représentent 9% des coûts en 2018 contre 6% en 2017, à relier à la croissance des coûts de la Direction du Numérique





DOCUMENT MEDIAPART

II. QUELQUES COMPLÉMENTS APPORTÉS PAR LA COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

DOCUMENT MEDIAPART

FORMATION DU RÉSULTAT NET

Formation du résultat net (en k€) (en k€)	2015	2016	2017	2018	*Var. 2018/2017* *En k€*	 *%*
+ Production vendue de biens	395	247	187	309	122	*65,5*
+ CAP et Ventes de services	638 436	652 593	655 804	670 936	*15 132*	*2,3*
=Chiffre d'Affaires	**638 832**	**652 840**	**655 991**	**671 245**	***15 254***	**2,3**
+ Production stockée	29	-57	16	-32	*-48*	<
+ Production immobilisée	5 260	4 747	6 750	4 811	*-1 939*	*-28,7*
+ Subvention d'exploitation	168	295	441	958	*518*	*x 2,2*
= Produit Total	**644 289**	**657 825**	**663 198**	**676 983**	***13 785***	***2,1***
Matières et marchandises consommées*	2 977	3 865	109	51	*-58*	*-53,4*
+ Sous-traitance	91 382	85 889	82 239	82 781	*542*	*0,7*
+ Autres achats et charges externes *	83 779	87 973	87 395	92 017	*4 622*	*5,3*
+ Impôts d'exploitation	28 059	27 209	27 597	41 412	*13 814*	*50,1*
= Consommations intermédiaires *	**206 198**	**204 936**	**197 341**	**216 260**	***18 919***	**9,6**
En % du produit total	*32,0*	*31,2*	*29,8*	*32%*	*-29*	*-98,9*
= Valeur Ajoutée	**438 091**	**452 889**	**465 857**	**460 723**	***-5 134***	***-1,1***
- Frais de personnel (interne + externe)	390 871	402 168	407 226	397 680	*-9 546*	*-2,3*
- Sociétés d'auteurs et droits voisins	35 944	35 777	38 538	37 582	*-956*	*-2,5*
- Pertes sur créances irrécouvrables	153	29	14	32	*18*	*x 2,3*
+/- Autres produits et charges d'exploitation	-3 538	-635	-279	-918	*-639*	*x -3,3*
+ Quote part de subvent. virée au CR	10 867	10 608	12 242	14 038	*1 796*	*14,7*
- Dotations aux amortissements	33 876	36 853	40 853	42 000	*1 147*	*2,8*
- Dotations nettes aux provisions d'exploitation	1 170	4 363	1 299	-7 368	*-8 667*	<
= Résultat d'Exploitation	**-16 594**	**-16 328**	**-10 110**	**3 917**	***14 027***	**>**
+/- Résultat financier	642	1 436	61	-425	*-485*	<
= Résultat Courant retraité	**-15 952**	**-14 892**	**-10 049**	**3 492**	***13 541***	**>**
+ Produits exceptionnels de gestion	3	141	52	2 189	*2 137*	*x 41,8*
- Charges exceptionnelles de gestion	571	4	56	1 128	*1 071*	*x 20,0*
+ Résultat sur opérations en capital	87	-14	6	1	*-5*	*-83,5*
- Dotations nettes aux amort et prov exceptionnels	2 164	732	-325	425	*750*	>
- Impôts sur les sociétés	-4 716	-4 868	-4 917	-3 148	*1 769*	*36,0*
= Résultat Net	**-13 881**	**-10 632**	**-4 805**	**7 278**	***12 083***	**>**

** Le reclassement en 2018 de certains achats et postes de sous-traitance a conduit à présenter un pro-forma 2017.*

Certaines variations restent cependant liées aux reclassements et regroupements de comptes

***les frais de personnel externe sont enregistrés dans les frais de personnel*

DOCUMENT MEDIAPART

CONSOMMATIONS INTERMÉDIAIRES

Evolution des Consommations Intermédiaires (en k€)	2015	2016	2017*	2018	Var. 2018/2017 En k€	Var. 2018/2017 %
Matières et marchandises consommées	2 977	3 865	109	51	-58	*-53,4*
+Sous-traitance	91 382	85 889	82 239	82 781	542	*0,7*
+ Autres achats et charges externes *	83 779	87 973	87 395	92 017	4 622	*5,3*
+ Impôts d'exploitation	28 059	27 209	27 597	41 412	13 814	*50,1*
= Consommations intermédiaires *	**206 198**	**204 936**	**197 341**	**216 260**	**18 919**	***9,6***
* *Dont partenariats*	16 790	18 785	14 361	17 357	2 996	*20,9*
Total hors frais de partenariats	**189 408**	**186 151**	**182 980**	**198 903**	**15 923**	***8,7***

- La migration du système d'information vers SAP au 1/01/2018 a eu un impact important sur les postes d'achat et de sous-traitance, avec pour conséquence des regroupements et reclassements de certains comptes qui ne permettent pas la comparabilité des postes entre 2017 et 2018
  - L'analyse de l'évolution de ces postes sera basée sur les informations communiquées dans le rapport d'exécution budgétaire
- Les impôts et taxes ressortent à +13 814 k€ :
  - Diminution des taxes sur les rémunérations corrélée à la réduction des charges de personnel : -449 k€
  - Hausse des autres impôts et taxes : +14 263 k€ (principalement du fait des régularisations de taxes foncières et CFE faisant suite au contrôle fiscal). Ces régularisations ont fait l'objet d'une reprise sur provision à hauteur de 7 574 k€

DOCUMENT MEDIAPART

DÉTAIL DES AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

Autres achats et charges externes (en k€)	2015	2016	2017*	2018	Var. 2018/2017 En k€	Var. 2018/2017 %
Autres consommables	3 940	3 966	6 617	6 685	68	1,0
+ Sous-traitance	91 382	85 889	82 239	82 781	542	0,7
Dont Diffusion, liaisons et circuits	*73 968*	*65 879*	*58 834*	*59 079*	*245*	*0,4*
+ Location et charges locatives	16 245	18 561	18 401	21 761	3 360	18,3
+ Entretien et réparations	9 992	10 816	11 455	13 536	2 080	18,2
+ Primes d'assurance	1 096	966	1 268	1 448	180	14,2
+ Enquêtes & sondages	2 555	2 453	2 645	2 520	-125	-4,7
+ Doc, colloques, séminaires, conférences	1 303	1 261	1 271	1 449	178	14,0
+ Rémunér. intermédiaires et honoraires	6 124	5 927	6 821	4 550	-2 271	-33,3
+ Publicité	8 465	8 166	7 926	5 887	-2 039	-25,7
+ Partenariats	16 790	18 785	14 361	17 357	2 996	20,9
+ Transport	294	434	668	769	101	15,1
+ Déplacements, missions et réceptions	12 402	12 748	13 005	13 416	411	3,2
+ Frais postaux et de télécom	2 643	2 538	1 710	1 649	-61	-3,6
+ Services bancaires	56	58	61	70	9	15,0
+ Gardiennage	879	359	288	334	46	16,0
+ Divers	1 011	946	1 025	656	-368	-36,0
- RRR obtenus sur services extérieurs	14	13	16	18	2	11,2
= Total autres achats et charges externes	**175 162**	**173 862**	**169 744**	**174 849**	***5 105***	***3,0***
** Dont partenariats*	16 790	18 785	14 361	17 357	*2 996*	*20,9*
Total hors frais de partenariats	**158 372**	**155 077**	**155 383**	**157 492**	***2 108***	***1,4***

DOCUMENT MEDIAPART

DÉTAIL DES AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

Détail des achats et charges externes (en k€) (en k€)	2017	2018	Var.18/17 En M€	Var.18/17 En %
Achats	6 617	6 682	65	*1,0%*
Diffusion, liaison et circuits	58 834	59 079	245	*0,4%*
+ Sous traitance audiovisuel	11 521	12 253	732	*6,4%*
Locations et entretien	23 996	26 323	2 327	*9,7%*
Etudes et documentation	3 916	3 634	-282	*-7,2%*
Publicité et relations publiques	7 926	5 882	-2 044	*-25,8%*
Charges sur partenariats	14 361	17 357	2 996	*20,9%*
Déplacements, missions, réceptions	13 673	14 838	1 165	*8,5%*
Frais postaux et télécom	1 710	1 649	-61	*-3,6%*
Autres charges externes	28 173	28 055	-118	*-0,4%*
TOTAL (yc partenariats)	**170 727**	**175 752**	**5 024**	***2,9%***
Total Hors partenariats	**156 366**	**158 395**	**2 028**	***1,3%***

- Hors charges de partenariats, les achats et charges externes augmentent de 2 028 k€ entre 2017 et 2018, soit +1,3%. Cette variation résulte :
  - Des hausses :
    - Les locations et entretien : +2 327 k€ (loyer de l'étage supplémentaire Tripode, apurement des charges locatives Mangin et Tripode, indexation des loyers, nettoyage du chantier de la réhabilitation, coûts supplémentaires liés aux évènements sportifs 2018 dont la Coupe du Monde de Football)
    - Les frais de déplacement : +1 165 k€, +8,5% (tournée de l'orchestre en Chine, évènements sportifs,…)
  - Des réductions des postes :
    - La Publicité : -2 044 k€, -26%

DOCUMENT MEDIAPART

LES AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

Autres produits et charges d'exploitation (en k€) (en k€)	2016	2017	2018	Var. 2018/2017 En k€	%
- Sociétés d'auteurs et droits voisins	35 777	38 538	37 582	-956	-2,5
- Pertes sur créances irrécouvrables	29	14	32	18	x 2,3
+/- Autres produits et charges d'exploitation	-635	-279	-1 921	-1 643	x -6,9
+ Quote part de subvent. virée au CR	10 608	12 242	14 038	1 796	14,7
- Dotations aux amortissements	36 853	40 853	42 000	1 147	2,8
- Dotations nettes aux provisions d'exploitation	4 363	1 299	-7 368	-8 667	<

- Parmi les principales variations,
  - Les droits d'auteur : ils ressortent à -956 k€ (-2,5%) en lien avec l'ajustement à la baisse de la provision passée en 2017
  - Le solde des autres produits et charges d'exploitation : l'augmentation des autres charges d'exploitation s'explique essentiellement par le reclassement des redevances et licences qui étaient antérieurement enregistrées en sous-traitance générale
  - Les dotations aux amortissements nettes des subventions d'investissement (part des amortissements à la charge de RF) : leur impact est réduit de 649 k€

Amortissements nets des quote-parts de subvention (en k€)	2016	2017	2018	Var.18/17 En M€	En %
Amortissements	*36 853*	*40 853*	*42 000*	*1 147*	*2,8%*
Quote part de subvention d'investissement	*10 607*	*12 242*	*14 038*	*1 796*	*14,7%*
Amort nets des QP de subv d'invest	**26 246**	**28 611**	**27 962**	**-649**	**-2,3%**

  - Les dotations nettes aux provisions : leur variation souligne l'importance des reprises effectuées en 2018 et notamment la reprise sur provision fiscale (cf. détails en pages suivantes).

DOCUMENT MEDIAPART

II. QUELQUES COMPLÉMENTS APPORTÉS PAR LA COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

DOCUMENT MEDIAPART

DÉTAIL DES DOTATIONS ET REPRISES SUR PROVISIONS

Détail des provisions au 31 décembre & des mouvements sur l'exercice 2018 en k€

Détail des provisions 2018 (en k€)	2015	2016	2017	2018 Dotations	2018 Reprises	2018 Solde
Amortissements dérogatoires	4 461	5 257	4 997	1 284	795	5 487
Total provisions réglementées	**4 461**	**5 257**	**4 997**	**1 284**	**795**	**5 487**
Litiges	22 360	19 351	20 552	4 178	14 183	10 547
Indemnités de départ en retraite	46 708	52 937	55 294	7 523	8 816	54 001
Médailles du travail	1 300	1 342	1 331	13	80	1 265
Doubles loyers	35					
Remise en état des locaux	199		50		50	
Remise en état des véhicules LLD	131	215	112			112
Réhabilitation	677	466	58		58	
Autres provisions pour R et C (Bail Tripode et Mangin)	2 640	4 086	1 925	2 652		4 578
Total provisions pour risques et charges	**74 050**	**78 397**	**79 323**	**14 366**	**23 188**	**70 502**
Sur droit au bail	388	388	388			388
Sur immobilisat corporelles	942	869	804		65	739
Immos. financières	2 236	2 172	2 364	635	3	2 996
Stocks et en cours	128	127	152	152	152	152
Comptes clients	1 323	1 349	1 696	1 888	435	3 149
Autres provisions pour dépréciation						
Total prov. pour dépréciation	**5 018**	**4 905**	**5 405**	**2 675**	**655**	**7 424**
Total Provisions	**83 528**	**88 559**	**89 725**	**18 325**	**24 637**	**83 413**

Une provision est le constat comptable d'un risque probable mais non certain. Elle répond au principe de prudence et est une charge dans le compte de résultat. Elle réduit donc le résultat de l'entreprise. Puis, lorsque le risque ou la charge se réalise (sur un exercice ultérieur), la charge réelle et effective est comptabilisée. En parallèle, une reprise de la provision est passée. Ainsi, la charge comptabilisée au cours de l'exercice de réalisation du risque ou de la charge est « neutralisée » à hauteur du montant provisionné.

- En 2018, les principaux mouvements de provision concernent :
  - Les provisions pour litiges et autres charges d'exploitation (cf. détails infra) dont des dotations (4 178 k€, principalement des litiges sociaux) et des reprises (14 183 k€, principalement des reprises de la provision sur charges fiscales qui avait été constituée à l'occasion du contrôle fiscal
  - Les indemnités de départ à la retraite (cf. détails infra)
  - Les autres provisions pour risques et charges (cf. détails infra) dont principalement une dotation pour remise en état des locaux de Mangin
  - Les provisions pour dépréciation (cf. détails infra) dont des dotations pour dépréciation du dépôt de garantie et pour clients douteux

DOCUMENT MEDIAPART

DÉTAIL DES DOTATIONS ET REPRISES SUR LITIGES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

Détail des provisions pour litiges et autres charges d'exploitation (en k€)	2017	2018 Dotations	2018 Reprises	2018 Solde	Dot.nette 2018
Litiges individuels	4 103	2 719	1 067	5 756	1 653
Litiges collectifs	4 016	750	1 256	3 510	-506
Total litiges sociaux	**8 120**	**3 470**	**2 323**	**9 266**	**1 146**
Litiges juridiques	643	150	283	510	-133
Taxe sur les bureaux	13		13	0	-13
Taxes foncières et CFE	11 542	431	11 384	589	-10 953
Charges sociales sur droits d'auteur	108		52	55	-52
Provisions SPRE	128	127	128	127	-1
Total provisions pour litiges et autres charges d'exploitation	**20 552**	**4 178**	**14 183**	**10 547**	**-10 005**

- Parmi les principaux mouvements de provisions pour litiges et autres charges d'exploitation :
  - Dotations nettes pour litiges sociaux : +1 146 k€
    - Dotations (+3 470 k€), notamment sur des risques prudhommaux intervenus sur l'exercice (+2 912,6 k€, dont +2 359,4 k€ pour litiges individuels)
    - Reprises sur provision (-2 323 k€)
  - Taxes foncières et CFE : -10 953 k€
    - Une reprise sur provision a été enregistrée suite aux conséquences du contrôle fiscal sur les exercices 2015, 2016 et 2017 dont une reprise correspondant à la charge provisionnée (7 574 k€) et une reprise non utilisée (3 809,6 k€), liée au provisionnement de pénalités qui, au final, n'ont pas donné lieu à recouvrement. Cette dernière reprise a eu un impact positif sur le résultat comptable de l'année

DOCUMENT MEDIAPART

DÉTAIL DES DOTATIONS ET REPRISES SUR INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE ET MÉDAILLES DU TRAVAIL

Détail des provisions pour indemnités de départ et médailles du travail (en k€)	2017	2018			Dot.nette 2018
		Dotations	Reprises	Solde	
Provision indemnités retraite	49 960	6 774	4 797	51 937	1 977
Accord Bonus IDR (2016-2018)	2 137		2 137	0	-2 137
Provision Indemnité Mise à la Retraite	3 197	749	1 882	2 064	-1 133
Provision médailles du travail	1 331	13	80	1 265	-67
Total provisions pour indemnités de départ et médailles du travail	**56 626**	**7 536**	**8 896**	**55 266**	**-1 360**

- Parmi les mouvements de provisions pour IDR et médailles du travail :
  - La reprise sur provision (utilisée) sur les bonus IDR (2016-2018) = 2 137 k€ (fin du dispositif)
  - La dotation nette sur provision pour indemnités de retraite : +1 977 k€
  - La reprise nette de provision pour indemnité de mise à la retraite : -1 133 k€

DOCUMENT MEDIAPART

AUTRES DOTATIONS ET REPRISES POUR RISQUES ET CHARGES

Autres provisions pour risques et charges (en k€)	2017	2018			Dot.nette 2018
		Dotations	Reprises	Solde	
Remise en état des locaux	50		50	0	-50
Réhabilitation- Indemnités Av 5-A.S.	58		58	0	-58
Véhicules LLD - remise en état	112			112	0
Remise en état Nx Bail Tripode	1 925			1 925	0
Remise en état Bail Mangin		2 652		2 652	2 652
Remise en état Bail Tripode 7ème				0	0
Total autres provisions pour risques et charges	**2 146**	**2 652**	**108**	**4 690**	**2 544**

- Parmi les principaux mouvements des autres provisions pour risques et charges :
  - La dotation pour remise en état des locaux de Mangin : 2 652 k€

DOCUMENT MEDIAPART

DÉTAIL DES DOTATIONS ET REPRISES SUR PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION

Détail des provisions 2018 (en k€)	2017	2018			Dot.nette
		Dotations	Reprises	Solde	2018
Sur droit au bail	388			388	0
Sur immobilisat corporelles	804		65	739	-65
Immos. financières	2 364	635	3	2 996	631
Stocks et en cours	152	152	152	152	0
Comptes clients	1 696	1 888	435	3 149	1 453
Autres provisions pour dépréciation					0
Total prov. pour dépréciation	**5 405**	**2 675**	**655**	**7 424**	**2 020**

- Parmi les principaux mouvements de provisions pour dépréciation :
  - Constitution d'une provision sur clients douteux : 1 888 k€ et reprise de 435 k€ ; le niveau de la provision augmente de 1 453 k€
    - La migration du système d'informations comptables vers SAP a entraîné des retards dans le recouvrement des créances et par conséquent, un stock plus important de créances anciennes en fin d'année
  - La nouvelle dotation financière (dépréciation des dépôts de garantie : +635 k€ qui vient impacter le résultat financier (cf. page suivante)
    - Cette dépréciation concerne des dépôts de garantie sur baux des radios locales

DOCUMENT MEDIAPART

II. QUELQUES COMPLÉMENTS APPORTÉS PAR LA COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

A. Analyse des produits et des charges

B. L'analyse des provisions

C. Les résultats financiers et exceptionnels

DOCUMENT MEDIAPART

LE RÉSULTAT FINANCIER

Résultat Financier en k€	2016	2017	2018	Var. 2018/2017 En k€	Var. 2018/2017 %
- Frais financiers	26	12	1	-11	-92,9
+ Produits financiers	1 285	144	72	-72	-50,0
+ Résultat sur change	-13	-5	9	14	>
+ Revenus des titres de participation*	126	126	127	1	0,8
- Dotations nettes aux provisions financières	-63	192	631	439	x 3,3
=Résultat Financier	**1 436**	**61**	**-425**	**-485**	**<**

** Les revenus des titres de participation correspondent aux dividendes versés par Médiamétrie*

- Les dotations financières nettes ressortent en augmentation, à relier à une nouvelle dépréciation des dépôts de garantie sur baux de location
  - Rappel : la totalité des dépôts de garantie est dépréciée au 31/12/2019
- A l'équilibre en 2017, le résultat financier devient déficitaire : -425 k€

DOCUMENT MEDIAPART

DU RÉSULTAT COURANT AU RÉSULTAT NET

Du résultat courant au résultat net (en k€)	2016	2017	2018	Var. 2018/2017 En k€	Var. 2018/2017 %
= Résultat Courant retraité	**-14 892**	**-10 049**	**3 492**	***13 541***	**>**
+ Produits exceptionnels de gestion	141	52	2 189	*2 137*	*x 41,8*
- Charges exceptionnelles de gestion	4	56	1 128	*1 071*	*x 20,0*
+ Résultat sur opérations en capital	-14	6	1	*-5*	*-83,5*
- Dotations nettes aux amort et prov exceptionnels	732	-325	425	*750*	*>*
- Impôts sur les sociétés	-4 868	-4 917	-3 148	*1 769*	*36,0*
= Résultat Net	**-10 632**	**-4 805**	**7 278**	***12 083***	**>**

- Les principaux éléments non récurrents concernent l'enregistrement du remboursement de l'assurance suite à l'incendie du 8ème étage (1 997,5 k€) ainsi que la perte liée aux biens sinistrés (1 038 k€) ; le dénouement de cette opération génère un produit net de 959 k€
- Les dotations exceptionnelles correspondent principalement aux amortissements dérogatoires
- Le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi est enregistré en crédit d'impôt et non en diminution des charges de personnel
- Le résultat bénéficiaire de RF en 2018 a induit une charge d'impôt de 1 623 k€

IS et CICE (en k€)	2016	2017	2018	Var.18/17 En M€	Var.18/17 En %
CICE	-4 868	-4 917	-4 771	146	-3,0%
IS			1 623	1 623	

DOCUMENT MEDIAPART

DOCUMENT MEDIAPART

III. ÉVOLUTION DE L'EMPLOI ET DES DÉPENSES DE PERSONNEL

A. L'évolution des effectifs ETP

B. L'évolution des dépenses de personnel

DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS 2017/18 PAR DIRECTION ET SERVICE (1/3)

Effectifs moyens en ETP	2017					2018					Var. 2018/2017 en ETP				
	CDI	CDD	CFA	Occ.	Total	CDI	CDD	CFA	Occ.	Total	CDI	CDD	CFA	Occ.	Total
Dir. de la Stratégie des Publics et du Dvt des Marques	**62,4**	**1,6**	**9,5**	**11,1**	**73,5**	**61,4**	**1,9**	**10,1**	**12,0**	**73,4**	**-1,0**	**0,3**	**0,6**	**0,9**	**-0,1**
Dir. de la Musique et de la Création	**436,2**	**11,4**	**4,7**	**16,1**	**452,3**	**428,5**	**14,7**	**4,8**	**19,5**	**448,0**	**-7,7**	**3,3**	**0,1**	**3,5**	**-4,3**
Dir. du Numérique et de la Production Media Global	**715,7**	**17,8**	**7,4**	**25,2**	**740,9**	**719,1**	**14,0**	**6,9**	**20,9**	**740,0**	**3,4**	**-3,8**	**-0,5**	**-4,3**	**-0,9**
Direction du Numérique	*47,0*	*1,8*	*5,1*	*6,9*	53,9	55,0	1,3	5,0	6,3	61,3	8,0	-0,5	-0,1	-0,6	7,4
DPP	*126,8*	*9,4*	*0,3*	*9,7*	136,5	125,4	7,6	0,5	8,1	133,5	-1,4	-1,8	0,2	-1,6	-3,0
Documentation	*118,5*	*6,6*	*2,0*	*8,6*	127,1	118,1	5,1	1,4	6,5	124,6	-0,4	-1,5	-0,6	-2,1	-2,5
Dir. de la Prodution et Antennes	*423,4*	*nc*	*nc*	*nc*	423,4	420,6	nc	nc	nc	420,6	-2,8	nc	nc	nc	-2,8
Direction des Antennes et de la Stratégie éditoriale	**2 152,9**	**264,8**	**38,0**	**302,7**	**2 455,6**	**2 135,7**	**263,6**	**39,8**	**303,4**	**2 439,1**	**-17,2**	**-1,2**	**1,8**	**0,6**	**-16,6**
Programmes nationaux	**715,8**	**105,6**	**14,4**	**120,0**	**835,8**	**712,6**	**95,0**	**15,4**	**110,4**	**823,0**	**-3,2**	**-10,6**	**1,0**	**-9,5**	**-12,7**
France Inter	*246,0*	*36,2*	*2,8*	*39,0*	285,0	239,5	34,3	2,5	36,8	276,3	-6,5	-1,9	-0,3	-2,2	-8,7
France Info	*176,0*	*41,0*	*1,9*	*42,9*	218,9	178,3	32,8	2,0	34,8	213,1	2,3	-8,2	0,1	-8,1	-5,8
France Culture	*118,6*	*11,7*	*0,9*	*12,7*	131,3	117,3	12,4	0,7	13,1	130,4	-1,3	0,7	-0,2	0,5	-0,8
France Musique	*45,4*	*3,2*	*3,8*	*7,0*	52,4	45,9	2,3	4,8	7,1	53,0	0,5	-0,9	1,0	0,1	0,6
Mouv'	*23,5*	*6,4*	*4,0*	*10,4*	33,9	21,2	5,5	3,6	9,1	30,3	-2,3	-0,9	-0,4	-1,3	-3,6
FIP	*35,8*	*2,1*	*1,0*	*3,1*	38,9	33,8	2,4	1,5	3,9	37,7	-2,0	0,4	0,5	0,8	-1,2
Dir. Antennes et Programmes	*70,5*	*4,9*	*0,0*	*4,9*	75,4	76,6	5,3	0,2	5,5	82,1	6,1	0,4	0,2	0,6	6,7
Réseau France Bleu	**1 437,1**	**159,2**	**23,6**	**182,8**	**1 619,9**	**1 423,1**	**168,6**	**24,3**	**192,9**	**1 616,0**	**-14,0**	**9,4**	**0,8**	**10,2**	**-3,8**
Direct° FB	*68,8*	*7,4*	*1,8*	*9,2*	78,0	62,3	6,4	1,6	8,0	70,3	-6,5	-1,0	-0,2	-1,2	-7,7
France Bleu Paris	*29,3*	*4,7*	*0,0*	*4,7*	34,0	29,4	4,5		4,5	33,9	0,1	-0,2	0,0	-0,2	-0,1
Délég. Nord / Normandie	*188,0*	*17,2*	*2,1*	*19,3*	207,3	187,2	21,6	2,4	24,0	211,2	-0,8	4,4	0,3	4,7	3,9
Délég. Grand Est	*163,5*	*15,9*	*2,4*	*18,4*	181,9	161,1	17,1	1,2	18,3	179,4	-2,4	1,2	-1,2	-0,1	-2,5
Délég. Rh Alpes Bourg.	*179,9*	*17,6*	*2,2*	*19,8*	199,7	179,4	18,2	3,1	21,3	200,7	-0,5	0,6	0,8	1,5	0,9
Délég. Méditerranée	*230,1*	*22,5*	*5,7*	*28,1*	258,2	228,3	27,5	5,1	32,6	260,9	-1,8	5,1	-0,6	4,5	2,7
Délég. Sud Ouest	*184,8*	*24,9*	*3,6*	*28,5*	213,3	185,3	25,3	4,8	30,1	215,4	0,5	0,4	1,2	1,6	2,1
Délég. Grand Ouest	*210,7*	*26,1*	*2,5*	*28,6*	239,3	210,0	27,2	3,2	30,4	240,4	-0,7	1,1	0,7	1,8	1,1
Délég. Grand Centre	*182,0*	*22,9*	*3,2*	*26,1*	208,1	180,1	20,8	3,0	23,8	203,9	-1,9	-2,1	-0,2	-2,3	-4,2
Directions supports	**787,2**	**52,8**	**25,8**	**78,7**	**865,9**	**770,2**	**60,3**	**26,6**	**86,9**	**857,1**	**-17,0**	**7,5**	**0,8**	**8,3**	**-8,7**
Autres D° de programmes	**34,0**	**2,0**	**1,6**	**3,6**	**37,6**	**33,3**	**1,4**	**1,6**	**3,0**	**36,3**	**-0,7**	**-0,6**	**0,0**	**-0,6**	**-1,3**
Communication	*34,0*	*2,0*	*1,6*	*3,6*	37,6	33,3	1,4	1,6	3,0	36,3	-0,7	-0,6	0,0	-0,6	-1,3
Services prestataires	**534,6**	**44,3**	**12,6**	**56,9**	**591,5**	**524,1**	**44,9**	**12,6**	**57,5**	**581,6**	**-10,5**	**0,6**	**0,0**	**0,6**	**-9,9**
DGATTN	*220,2*	*30,9*	*9,4*	*40,3*	260,5	214,6	31,6	8,2	39,8	254,4	-5,6	0,7	-1,2	-0,5	-6,1
Direction de l'Etablissement	*287,9*	*11,3*	*2,2*	*13,5*	301,4	284,5	13,0	2,8	15,8	300,3	-3,4	1,7	0,6	2,2	-1,2
Direction de la Réhabilitation	*26,5*	*2,0*	*1,1*	*3,1*	29,6	25,0	0,3	1,6	1,9	26,9	-1,5	-1,7	0,6	-1,2	-2,7
Autres services	**218,6**	**6,6**	**11,6**	**18,2**	**236,8**	**212,8**	**14,0**	**12,5**	**26,5**	**239,3**	**-5,8**	**-0,6**	**12,5**	**11,9**	**10,9**
Présidence / DG	*28,0*	*0,0*	*0,8*	*0,8*	28,8	28,5	0,6	0,3	0,9	29,4	0,5	-0,2	0,3	0,1	1,4
Direction des Relations Institutionnelles et Internationales	*5,6*	*0,4*		*0,4*	6,0	5,0	1,7		1,7	6,7	-0,6	1,0	0,0	1,0	1,2
DRH (dont formation et personnels détachés)	*109,7*	*3,6*	*5,0*	*8,6*	118,3	108,6	5,4	5,5	10,9	119,5	-1,1	-3,6	5,5	1,9	1,0
Dir. Juridique	*12,8*	*1,8*		*1,8*	14,6	12,1	1,5		1,5	13,6	-0,7	-0,6	0,0	-0,6	-0,7
Dir. Achats	*15,5*	*0,0*	*1,3*	*1,3*	16,8	13,9	2,6	1,7	4,3	18,2	-1,6	2,6	1,7	4,3	3,3
Dir. Financière	*47,0*	*0,8*	*4,5*	*5,3*	52,3	44,7	2,2	5,0	7,2	51,9	-2,3	0,2	5,0	5,2	4,7
Total progr. & services	4 154,4	348,4	85,4	433,7	4 588,1	4 114,9	354,5	88,2	442,7	4 557,6	-39,5	6,1	2,8	8,9	-30,6
Charges communes	*6,6*	*0,0*		*0,0*	*6,6*	*4,2*	*0,0*		*0,0*	*4,2*	*-2,4*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*-2,4*
Total Effectif ETP	4 161,0	348,4	85,4	433,8	4 594,8	4 119,1	354,5	88,2	442,7	4 561,8	-41,9	6,1	2,8	8,9	-33,0

Les effectifs de la DGATTN ont été retraités en 2018 des effectifs de la Direction de la Production et des Antennes (DPA), désormais regroupés au sein de la Direction du Numérique et de la Production Media Global (DNPMG) ; en revanche, les effectifs occasionnels (CDD et CFA) de la DPA sont encore comptabilisés dans ceux de la DGATTN

DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS 2017/18 PAR DIRECTION ET SERVICE (2/3)

- **Les effectifs CDI et Occasionnels de Radio France sont en baisse de -33,0 ETP en 2018** (recul des CDI : -41,9 ETP ; hausse des CDD/CFA: +8,9 ETP), **après un repli de -18,3 ETP en 2017**
- Rappel des **principales modifications de périmètre,** ayant des impacts importants sur les effectifs des directions concernées en 2017 et 2018 :
  - **En 2017 : mise en place de la nouvelle organisation de la Direction de la Musique et de la Création (DMC, ex-DMC Culturelle)** : regroupement, au sein de son Secrétariat Général et de la Direction des Services Communs, de l'Accueil et de la Billetterie (qui était géré auparavant par la Direction de l'Etablissement) ; création du Développement culturel au sein de la DMC, avec notamment l'apport de l'Action Culturelle, entité précédemment rattachée à la Présidence de Radio France
    - L'effectif CDI de la DMC est, en moyenne, sur l'exercice 2018, de 428,5 ETP, contre 436,2 ETP en 2017 et 417 ETP en 2016, soit une croissance limitée à +11,5 ETP en deux ans, incluant un repli notable de 7,7 ETP en 2018
      - En effet, les hausses d'effectifs ETP liées à la nouvelle organisation de la DMC se trouvent, en partie, contrebalancées par les réductions d'effectifs au Chœur (-12,3 ETP), à l'OP (-7,7 ETP) et à l'ONF (-2,3 ETP), observées depuis deux ans
  - **En 2018 : création de la Direction du Numérique et de la Production Media Global** (DNPMG), **direction regroupant 719,1 ETP CDI moyens annuels sur l'ensemble de l'année 2018, répartis entre :**
    - La Direction du Numérique : 55 ETP CDI (+8 ETP CDI / 2017)
    - La Direction des Personnels de Production (DPP) : 125,4 ETP CDI (-1,4 ETP CDI)
    - La Direction de la Documentation (DOC) : 118,1 ETP CDI (-0,4 ETP CDI)
    - La Direction de la Production et des Antennes (DPA, anciennement à la DGATTN) : 420,6 ETP CDI (-2,8 ETP CDI)
  - **Sur 2017 et 2018 : montée en puissance de la Chaîne Publique d'Informations (CPI), avec +27 ETP CDI, favorisant la hausse les effectifs de France Info (+10,3 ETP nets en deux ans,** incluant pourtant le transfert de 1,3 ETP à la Direction de l'Information Internationale, en septembre 2018, cf. ci-après)
    - **A noter que la CPI ne s'est pas traduite, *a contrario*, par un renforcement des effectifs CDI de la DGATTN :** l'apport de CDI PTA de la CPI s'est trouvé plus que contrebalancé par des départs et des vacances de postes à la DGATTN (-5,3 ETP nets en 2 ans)

DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS 2017/18 PAR DIRECTION ET SERVICE (3/3)

- **Autres évolutions notables sur 2018 :**
  - **A la baisse :**
    - Les effectifs du **réseau FB** : -3,8 ETP au total (après -12,5 ETP en 2017), dont -13,9 ETP CDI, en partie compensés par une hausse des effectifs CDD : +9,4 ETP
      - Quasiment toutes les directions et délégations sont concernées par la baisse des effectifs CDI, la direction du réseau concentrant près de la moitié du recul (-6,5 ETP sur un total de -13,9 ETP sur l'exercice)
    - Excepté la Direction des Antennes et de la Stratégie Editoriale, les effectifs CDI de toutes **les antennes,** hormis France Info (cf. supra) et France Musique (+0,5 ETP) : -3,2 ETP au global
      - Inter : -6,5 ETP (après -7,9 ETP en 2017), dont -1,6 ETP transférés à la Direction de l'Information Internationale (DII) créée au sein de la Direction des Antennes et de la Stratégie Editoriale, en septembre 2018
      - Culture : -1,3 ETP (après -3,0 ETP en 2017), dont -1,33 ETP transférés à la DII
      - Mouv' : -2,3 ETP (après -2,8 ETP en 2017)
      - FIP : -2 ETP (après -1,6 ETP en 2017)
    - Les effectifs CDI de la **DPP** : -1,4 ETP CDI, après -3,4 ETP CDI en 2017
    - Les effectifs CDI de **deux directions centrales** :
      - **La DAF** : -2,3 ETP (après -1,3 ETP en 2017, portant la baisse à -3,6 ETP en deux ans)
      - **La Direction des Achats** : -1,6 ETP (portant la baisse à -1,8 ETP en deux ans)
  - **A la hausse :**
    - L'effectif CDI de la **Direction du Numérique** : après un repli de -3,1 ETP entre 2014 et 2016, il est reparti à la hausse en depuis 2017 (+4,1 ETP), hausse qui s'est poursuivie en 2018 (+8 ETP), soit +12,1 ETP CDI en deux ans
    - L'effectif CDI de la **Direction Des Antennes et de la Stratégie Editoriale** (ex-Direction des Antennes et des Programmes) : +6,1 ETP (après +2,6 ETP en 2017), soit +8,7 ETP en deux ans
      - **Effet « année pleine » de l'intégration de la « Production destinée à des tiers » intervenue en 2017 (SOPHIA) + création, à l'instar des Directions des Sports et de l'Investigation, d'une nouvelle direction, la Direction de l'Information Internationale, en septembre 2018, *via* le transfert de journalistes en provenance des rédactions nationales de France Inter, France Info et France Culture**

DOCUMENT MEDIAPART

EN REVANCHE, LA LECTURE DES REDÉPLOIEMENTS ET DES CRÉATIONS DE POSTES DEMEURE TOUJOURS AUSSI PEU AISÉE À RADIO FRANCE

- **Nous ne disposons pas :**
  - **D'un état précis des postes en attente d'une décision de remplacement à fin 2018 (14)**
    - Sont-ils, temporairement, occupés par un CDD ?
    - …ou sont-ils tout simplement vacants ?
  - **D'une lecture des remplacements poste pour poste**
  - **D'une lecture des remplacements par redéploiement ou sur des postes créés,** la direction n'étant pas, par exemple, en mesure de nous communiquer les créations de postes depuis 2016, par direction et antenne

- **Ce qui interroge non seulement sur l'efficience du Système d'Informations RH actuel, mais aussi et surtout, sur la décision de reporter sa nécessaire évolution à 2020, et même au-delà sur les aspects de suivi plus précis et mieux détaillé des effectifs de Radio France…**
  - Comment, sans ces suivis, dès lors, apprécier les éventuels dysfonctionnements générés par l'accélération des départs de salariés depuis 2016 dans certaines directions ou certaines antennes (surcharges de travail, tensions de production…) et « qualifier » enfin le ressenti des salariés et de leurs représentants sur certains effets néfastes à la qualité de vie au travail ?
  - Sans compter que la première phase projetée d'évolution du SIRH concernera la paie et l'administration du personnel, mais pas le nécessaire suivi des postes au périmètre de Radio France

- **Il serait également utile de disposer de ces suivis par métier, pas uniquement par direction et antenne**

DOCUMENT MEDIAPART

DOCUMENT MEDIAPART

III. L'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI ET DES DÉPENSES DE PERSONNEL

A. L'évolution des effectifs ETP

B. L'évolution des dépenses de personnel

DOCUMENT MEDIAPART

DES CHARGES DE PERSONNEL INTERNE EN REPLI DE 2,3 % (-9,4 M€) EN 2018 : APPROCHE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

Charges de personnel en M€

En M€	2014	2015	2016	2017	2018	*Var.18/17* *En M€*	*En %*
Permanents	**319,0**	**314,5**	**323,9**	**328,7**	**321,0**	***-7,7***	***-2,3%***
Occasionnels	**21,2**	**20,3**	**20,9**	**22,3**	**22,2**	***-0,2***	***-0,8%***
Cachets et piges (y compris indemnités de départ)	49,0	45,3	46,3	44,9	43,1	*-1,8*	*-4,0%*
Dépenses sociales	9,8	10,0	10,1	10,3	10,6	*0,3*	*2,9%*
Frais de personnel interne *	**399,0**	**390,0**	**401,2**	**406,2**	**396,8**	***-9,4***	***-2,3%***
- CICE	**-5,2**	**-4,7**	**-4,9**	**-4,9**	**-4,8**	***0,1***	***-2,0%***
= Frais de personnel interne nets du CICE	**393,8**	**385,3**	**396,3**	**401,3**	**392,0**	***-9,3***	***-2,3%***

- **Après une hausse de 16,2 M€, de 2015 à 2017, les frais de personnel interne (rémunérations brutes et charges patronales, avant prise en compte du CICE) s'établissent à 396,8 M€ en 2018, en net recul (-9,4 M€) par rapport à 2017 :**
  - **Dépenses de personnel permanent : -7,7 M€ (soit -2,3 %)**
    - En rapport avec leur poids dans le total des frais de personnel interne, le repli des dépenses de personnel permanent explique environ 80% de la contraction des frais de personnel interne en 2018 à RF
  - **Dépenses de personnel occasionnel : -0,2 M€ (soit -0,8%)**
- **Nettes du CICE, les dépenses de personnel interne s'élèvent, en 2018, à 392 M€ (-9,3 M€, -2,3% / 2017)**
- **Par ailleurs, sur 2018 :**
  - Le montant des **cachets et des piges** (y compris indemnités de départ) poursuit sa diminution : **-1,8 M€ (soit -4%)** en 2018/2017, après déjà -1,4 M€ en 2017/2016, ce qui porte la baisse à 3,2 M€ entre 2016 et 2018
  - A l'inverse, les **dépenses sociales** (versement CE, médecine du travail, restauration collective, tickets-restaurant) continuent de progresser : **+0,3 M€** en 2018/2017, soit autant qu'entre 2015 et 2017

** Les charges de personnel interne 2014 intègrent 4,7 M€ liés au litige AGS; retraité du litige, le montant des charges de personnel en 2014 s'élève à 394,3 M€*

DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DES FRAIS DE PERSONNEL CDI : -2,3% (-7,7 M€) (1/3)

En M€	2014	2015	2016	2017	2018	Var.18/17 En M€	Var.18/17 En %
Permanents	**319,0**	**314,5**	**323,9**	**328,7**	**321,0**	***-7,7***	***-2,3%***
Rémunérations (1)	*209,7*	*210,2*	*212,7*	*214,4*	*213,6*	***-0,8***	***-0,4%***
Charges sociales patronales (2)	*93,6*	*90,6*	*90,5*	*91,1*	*90,8*	***-0,3***	***-0,3%***
Indemnités retraites (yc charges)	*3,3*	*2,2*	*4,9*	*7,7*	*8,2*	***0,5***	***+6,1%***
Var. charge à payer sur CP, CET, RTT	*5,1*	*5,6*	*6,5*	*6,6*	*1,3*	***-5,3***	***-80,0%***
Heures supp, indem Licenciement & transact	*7,3*	*6,0*	*9,4*	*8,9*	*7,1*	***-1,8***	***-20,2%***
Effectif ETP (3)	**4 241,0**	**4 218,0**	**4 198,0**	**4 161,0**	**4 119,0**	*-42,0*	*-1,0%*
Rémunération annuelle moyenne en k€ (= 1/3)	***49,4***	***49,8***	***50,7***	***51,5***	***51,9***		
Coût salarial moyen en k€ (= (1+2)/3)	***71,5***	***71,3***	***72,2***	***73,4***	***73,9***		

- **Les dépenses de personnel en CDI reculent de 2,3% en 2018** (après avoir progressé de 4,5% entre 2015 et 2017), **soit un recul de -7,7 M€, à 321 M€**
- **Ce repli,** après deux hausses consécutives, **s'avère la résultante :**
  - **Principalement, de la forte baisse de la variation de provisions pour Congés Payés et congés monétisés** (charges comprises) **: -5,3 M€, soit -80%** (écriture comptable expliquée ci-après)
  - **D'une légère diminution des rémunérations brutes versées aux CDI (-0,8 M€, soit -0,4%, à 213,6 M€,** hors charges**), se décomposant en :**
    - **Un recul des effectifs CDI, lié aux suppressions de postes** (-42 ETP * 51,9 k€, soit le salaire moyen CDI 2018, hors charges) **: -2,2 M€**
    - **Une hausse du coût salarial moyen : +1,4 M€**
      - **Avancements automatiques, application des barèmes (ancienneté) : +1,2 M€**
      - **Impacts NAO : +2,4 M€**
        - Mesures individuelles au choix : +1,4 M€ ; mesures liées aux Commissions, dont Egalité Pro : +1 M€
      - **Effet NAC PTA/Musiciens : +1,1 M€** (en année pleine sur 2018)
      - **Compensés par les effets significatifs des entrées/sorties (dont « Effet Noria ») : -3,3 M€**
        - Liés aux vacances de postes et au fait que les salaires des salariés entrés sont inférieurs aux salaires des salariés sortants

DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DES FRAIS DE PERSONNEL CDI : -2,3% (-7,7 M€) (2/3)

En M€	2014	2015	2016	2017	2018	Var.18/17 En M€	Var.18/17 En %
Permanents	**319,0**	**314,5**	**323,9**	**328,7**	**321,0**	**-7,7**	**-2,3%**
Rémunérations (1)	*209,7*	*210,2*	*212,7*	*214,4*	*213,6*	**-0,8**	**-0,4%**
Charges sociales patronales (2)	*93,6*	*90,6*	*90,5*	*91,1*	*90,8*	**-0,3**	**-0,3%**
Indemnités retraites (yc charges)	*3,3*	*2,2*	*4,9*	*7,7*	*8,2*	**0,5**	**+6,1%**
Var. charge à payer sur CP, CET, RTT	*5,1*	*5,6*	*6,5*	*6,6*	*1,3*	**-5,3**	**-80,0%**
Heures supp, indem Licenciement & transact	*7,3*	*6,0*	*9,4*	*8,9*	*7,1*	**-1,8**	**-20,2%**
Effectif ETP (3)	**4 241,0**	**4 218,0**	**4 198,0**	**4 161,0**	**4 119,0**	*-42,0*	*-1,0%*
Rémunération annuelle moyenne en k€ (= 1/3)	***49,4***	***49,8***	***50,7***	***51,5***	***51,9***		
Coût salarial moyen en k€ (= (1+2)/3)	***71,5***	***71,3***	***72,2***	***73,4***	***73,9***		

- **De la baisse des charges sociales patronales : -0,3 M€ (-0,3%), à 90,8 M€**
  - **Une diminution de 10 points de base du taux de charges (de 42,5% à 42,4%) entraîne une économie de 300 k€…**
- **Du repli significatif des indemnités de licenciement et transactionnelles : -1,7 M€ (-26%), à 4,8 M€**
- **De la légère baisse des heures supplémentaires payées : -0,1 M€ (-5%), à 2,3 M€**

○ **Ces éléments générant une contraction des rémunérations des CDI sur l'année se trouvent faiblement compensés par la nouvelle hausse des indemnités de départ à la retraite : +0,5 M€ (soit +6,1%) à 8,2 M€,** bien moins forte néanmoins que celles observées lors des deux exercices précédents (2016 : +2,7 M€ ; 2017 : +2,8 M€) :
  - **Un nombre encore élevé de départs à la retraite recensés sur l'exercice…**
    - 2018 : 91 départs ; 2017 : 102 départs ; 2016 : 58 départs ; 2015 : 53 départs
  - **…en lien avec la dernière année d'application de l'accord triennal « Bonus IDR », qui se traduit par une augmentation moyenne de l'indemnité de départ de 33 k€ environ par personne (charges comprises)**

DOCUMENT MEDIAPART

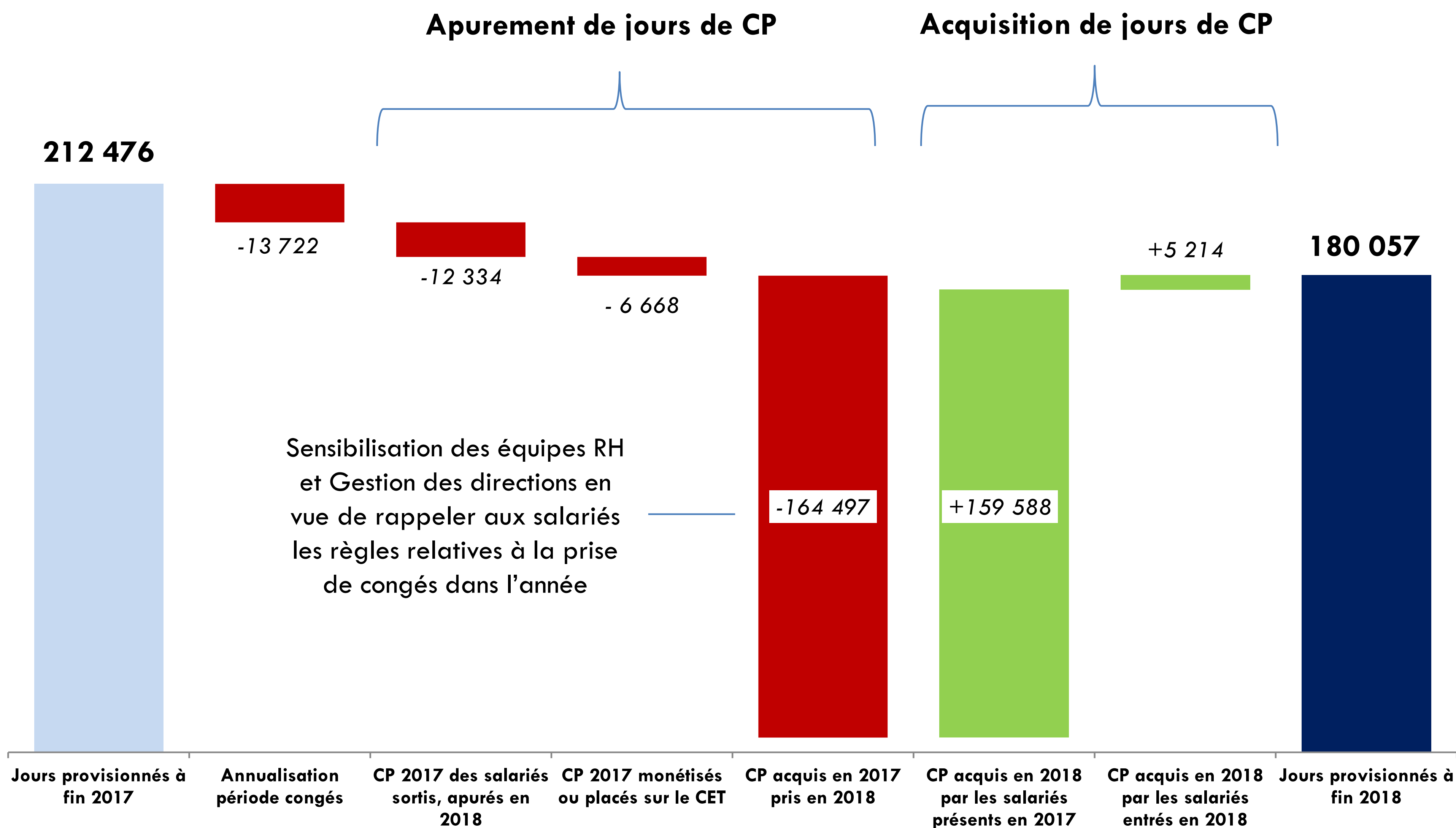
ÉVOLUTION DES FRAIS DE PERSONNEL CDI : -2,3% (-7,7 M€) (3/3) FOCUS SUR LA FORTE BAISSE DE LA VARIATION DE LA « CAP CONGÉS »

En M€	2014	2015	2016	2017	2018	*Var.18/17*	
						En M€	*En %*
Permanents	**319,0**	**314,5**	**323,9**	**328,7**	**321,0**	***-7,7***	***-2,3%***
Rémunérations (1)	*209,7*	*210,2*	*212,7*	*214,4*	*213,6*	***-0,8***	***-0,4%***
Charges sociales patronales (2)	*93,6*	*90,6*	*90,5*	*91,1*	*90,8*	***-0,3***	***-0,3%***
Indemnités retraites (yc charges)	*3,3*	*2,2*	*4,9*	*7,7*	*8,2*	***0,5***	***+6,1%***
Var. charge à payer sur CP, CET, RTT	*5,1*	*5,6*	*6,5*	*6,6*	*1,3*	***-5,3***	***-80,0%***
Heures supp, indem Licenciement & transact	*7,3*	*6,0*	*9,4*	*8,9*	*7,1*	***-1,8***	***-20,2%***
Effectif ETP (3)	**4 241,0**	**4 218,0**	**4 198,0**	**4 161,0**	**4 119,0**	***-42,0***	***-1,0%***
Rémunération annuelle moyenne en k€ (= 1/3)	***49,4***	***49,8***	***50,7***	***51,5***	***51,9***		
Coût salarial moyen en k€ (= (1+2)/3)	***71,5***	***71,3***	***72,2***	***73,4***	***73,9***		

- **Forte diminution de la Variation de la Provision pour Congés Payés (dite « CAP Congés ») et Congés monétisés en 2018 : -5,3 M€** (soit près de 70% de la baisse des rémunérations totales versées aux CDI sur l'exercice), **en lien avec un recul marqué (-15%) du nombre de jours provisionnés en fin d'exercice** (180 057 jours à fin 2018, contre 212 476 jours à fin 2017), **soit -32 419 jours** :
  - **Dont -13 722 jours (soit 42% de la baisse), en lien avec l'annualisation de la période de congés :**
    - **L'annualisation des congés conduit à ce que la période d'acquisition des congés soit identique pour l'ensemble des catégories de congés, et s'étende sur l'année calendaire (du 1er janvier au 31 décembre)**, à l'exception :
      - Des congés divers pour les journalistes (21 jours par période)
      - De la semaine d'ancienneté des journalistes (en moyenne, 7 jours / période pour les journalistes éligibles, selon la DRH)
    - A la suite de la mise en place de l'annualisation, **les jours relatifs à l'âge et à l'ancienneté** (en moyenne, 3 jours par période pour les salariés éligibles, selon la DRH) **sont désormais acquis et consommés dans l'année calendaire ; en conséquence, ils ne sont plus provisionnés, alors qu'auparavant, le solde de ces jours, inscrit aux compteurs au 31/12/N, était consommable jusqu'à la fin mai N+1**

DOCUMENT MEDIAPART

VARIATION DU NOMBRE DE JOURS DE CONGÉS PAYÉS PROVISIONNÉS : -15%, À LAQUELLE S'AJOUTE UN EFFET « NORIA » (BAISSE DE LA VALEUR MOYENNE D'UN JOUR PROVISIONNÉ)

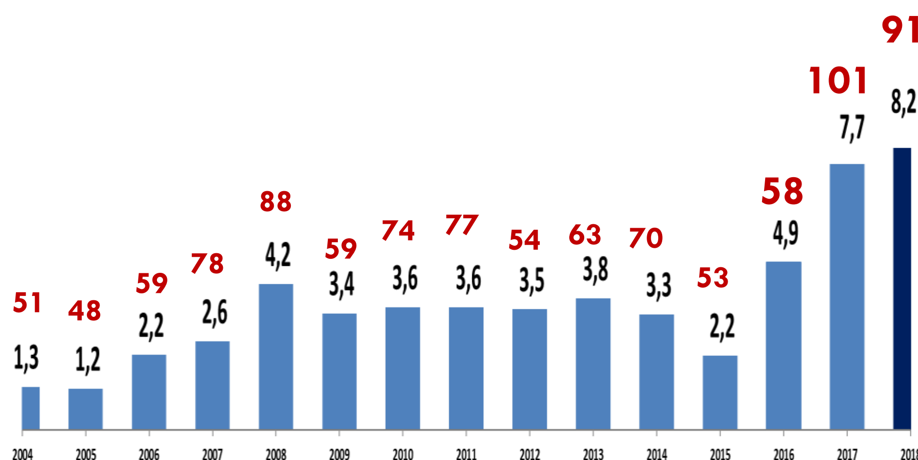


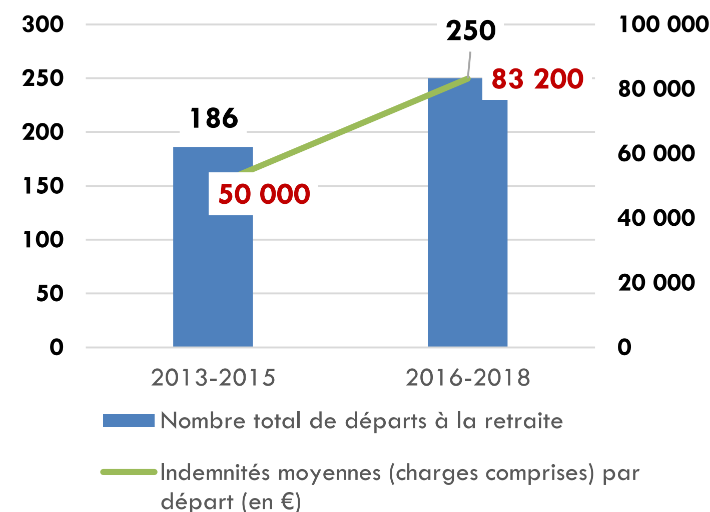
DOCUMENT MEDIAPART

IDR : UN NOUVEAU RECORD ENREGISTRÉ, LIÉ À UN NOMBRE ENCORE ÉLEVÉ DE DÉPARTS ; 2018, DERNIÈRE ANNÉE D'APPLICATION DE L'ACCORD « BONUS IDR »

- Le montant des **Indemnités de Départ à la Retraite** (IDR, charges comprises) s'élève **à 8,2 M€ en 2018** (+0,5 M€ / 2017, après déjà une hausse de +5,5 M€ entre 2015 et 2017, soit une multiplication par 3 et demi…), **soit à un niveau jamais égalé par le passé :**

Évolution des IDR (charges comprises), en M€





- Au total, **sur toute la période d'application de l'accord « bonus IDR », le montant des IDR a été de 20,8 M€ :**
  - Le nombre total de départs à la retraite de salariés en CDI, entre 2016 et 2018, a été de 250 personnes, alors qu'il culminait à 186 personnes sur les trois années précédant la mise en œuvre de l'accord, soit une hausse, significative en volume, de +64 salariés (+34%)…
  - … à laquelle il faut ajouter une **augmentation moyenne de l'indemnité de départ de ~33 k€ par personne** (charges comprises)

Tandem expertise

DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DES FRAIS DE PERSONNEL CDD ET CFA : -0,8% (-0,2 M€)

En M€	2014	2015	2016	2017	2018	Var.18/17 En M€	Var.18/17 En %
Occasionnels	**21,2**	**20,3**	**20,9**	**22,3**	**22,2**	***-0,2***	***-0,8%***
Rémunérations et charges (1)	20,2	19,6	19,9	21,7	21,7	***-0,1***	***-0,4%***
Dont CDD	*18,2*	*16,9*	*17,1*	*18,9*	*18,7*	***-0,2***	***-1,1%***
Dont CFA	*2,1*	*2,6*	*2,8*	*2,8*	*2,9*	***0,1***	***4,4%***
Personnel à l'étranger	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	***=***	***=***
Var prov CP, heures sup, indem de départ et de stage	0,9	0,6	0,9	0,6	0,5	***-0,1***	***-16,7%***
Effectif ETP (2)	**417,3**	**411,0**	**415,0**	**433,8**	**442,6**	***8,8***	***2,0%***
Dont effectif CDD	*349,9*	*326,9*	*328,9*	*348,4*	*354,5*	***6,1***	***1,8%***
Dont effectif CFA	*67,4*	*84,1*	*86,1*	*85,4*	*88,1*	***2,7***	***3,2%***
Coût salarial moyen en k€/an (1) / (2)	***48,35***	***47,61***	***47,84***	***50,10***	***48.93***	***-1.17***	***-2,3%***
Coût salarial moyen CDD en k€/ an	***52,06***	***51,65***	***51,95***	***54,29***	***52,79***	***-1,50***	***-2,8%***
Coût salarial moyen CFA en k€/an	***30,61***	***31,07***	***32,13***	***33,02***	***33,41***	***0,38***	***1,2%***

- **En 2018, les charges de personnel de CDD/CFA s'inscrivent en très léger recul : -0,2 M€** (soit -0,8%), **dont -0,2 M€ sur la ligne « Rémunérations et charges » des CDD, en lien avec :**
  - Un **effet « volume »** : hausse des effectifs de CDD +6,1 ETP moyens annuels / 2017, soit +0,3 M€
    - **Hors CPI, la hausse s'élève à +13,1 ETP moyens annuels**
  - Un **effet « coût »** : baisse du coût salarial moyen d'un CDD de 2,8% en 2018 / 2017, soit -0,5 M€
    - **En lien avec les statuts et les métiers des CDD recrutés, qui peuvent être différents d'une année sur l'autre**
- **Par ailleurs :**
    - Les indemnités transactionnelles versées au personnel occasionnel ont diminué de 0,2 M€ (à 0,3 M€)
    - Les indemnités de stage se sont élevées à 433 k€, en hausse de 58 k€ entre 2017 et 2018

DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DU MONTANT DES CACHETS ET PIGES : -4% (-1,8 M€)

En M€	2014	2015	2016	2017	2018	Var.18/17	
						En M€	*En %*
Cachets et piges (y compris indemnités de départ)	**49,0**	**45,3**	**46,3**	**44,9**	**43,1**	***-1,8***	***-4,0%***
Cachets et piges	*44,8*	*42,0*	*42,1*	*41,4*	*41,8*	*0,4*	*1,0%*
Indemnités de départ	*4,2*	*3,2*	*4,1*	*3,5*	*1,3*	*-2,2*	*-62,9%*

- En 2018, la diminution du montant des cachets et des piges (-1,8 M€, soit -4%) s'explique exclusivement par la **nette contraction des indemnités de départ versées aux cachetiers : -2,2 M€** (à 1,3 M€), **soit -63%**

- **Hors indemnités de départ (tout motif), les cachets et les piges augmentent en effet, à l'inverse, légèrement : +0,4 M€, à 41,8 M€**
  - **Un tel montant s'avère néanmoins inférieur de 3 M€ au niveau des cachets et des piges de 2014**

- **A noter :**
  - Entre 2005 et 2010, les cachets et piges se situaient, globalement, dans une enveloppe comprise entre 41 et 43 M€
  - Entre 2011 et 2016, l'enveloppe des cachets et piges avait augmenté : elle se situait entre 45 et 46 M€ (avec un point haut, à 49 M€, en 2014, intégrant 4,2 M€ d'indemnités de départ)
  - **Sur 2017 et 2018, le montant des cachets et des piges, respectivement à 45 M€ et à 43,1 M€, s'est inscrit en légère baisse par rapport à la période précédente**

DOCUMENT MEDIAPART

HORS IDR, DES INDEMNITÉS DE DÉPART ET DE PRÉAVIS (TOUT TYPE DE CONTRAT CONFONDU) À UN POINT BAS EN 2018 (1/2)

- Les indemnités de départ (hors Indemnités de Départ à la Retraite, IDR) ont représenté **6,4 M€ en 2018, en nette baisse par rapport à 2017 (-4 M€, soit -39%), soit près de moitié moins que ce qu'elles étaient en 2016,** où elles avaient atteint un niveau record, à 12,3 M€

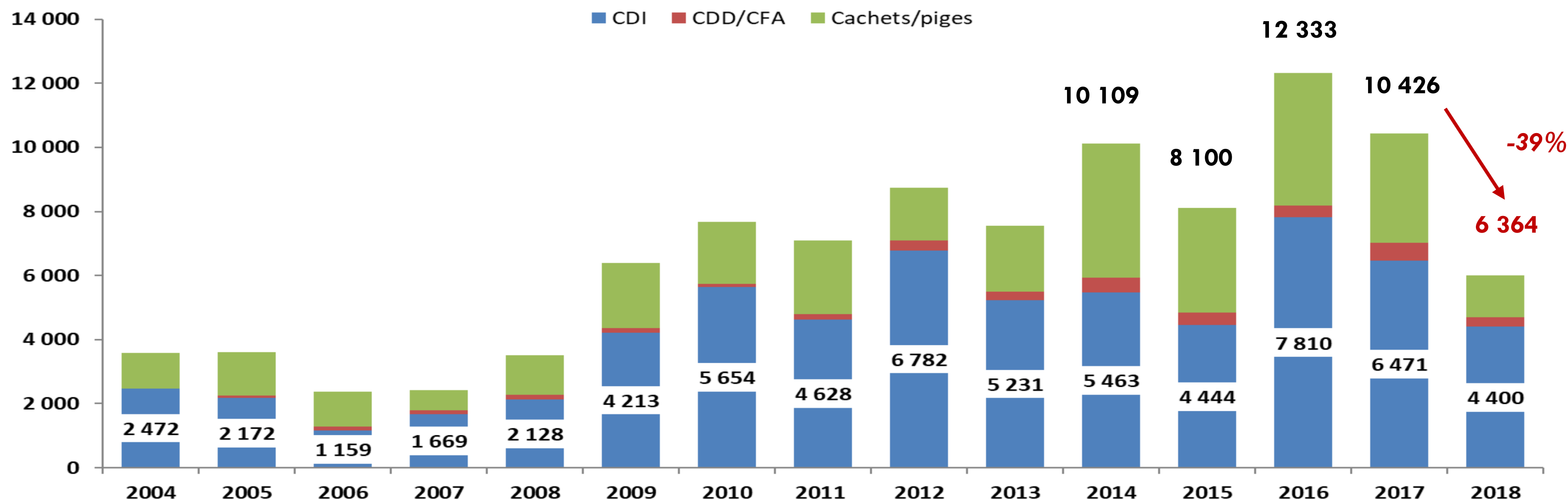
- **Sur (très) longue période, on peut constater :**
  - Qu'hormis sur la période 2004-2008, où, en moyenne, chaque année, les indemnités de départ hors IDR représentèrent à peine de plus de 3 M€, **le niveau enregistré en 2018 s'avère l'un des plus faibles constatés depuis dix ans :**
    - Il est notamment ~30% inférieur à la moyenne observée de 2009 à 2017 (soit ~8,7 M€ / an)

Indem licenc. & transactionnelles En k€	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 18/17 en k€	Var. 18/17 en %
CDI	2 472	2 172	1 159	1 669	2 128	4 213	5 654	4 628	6 782	5 231	5 463	4 444	7 810	6 471	4 764	-1 707	-26,4%
CDD/CFA	0	70	137	122	141	142	86	165	316	274	465	408	379	558	300	-258	-46,3%
Cachets/piges	1 115	1 357	1 077	636	1 255	2 047	1 932	2 300	1 650	2 054	4 181	3 247	4 145	3 397	1 300	-2 097	-61,7%
Total	3 587	3 599	2 373	2 427	3 524	6 402	7 672	7 093	8 748	7 559	10 109	8 100	12 333	10 426	6 364	-4 062	-39,0%

DOCUMENT MEDIAPART

HORS IDR, DES INDEMNITÉS DE DÉPART ET DE PRÉAVIS (TOUT TYPE DE CONTRAT CONFONDU) À UN POINT BAS EN 2018 (2/2)

- **En lien avec la baisse recherchée des effectifs, pour répondre aux objectifs du COM**
- **Pour mémoire, la progression des indemnités de départ et transactionnelles, <u>tous types de contrats confondus,</u> a été régulièrement sous-évaluée dans la trajectoire du COM**
  - Une hypothèse à 5,5 M€ en 2015, **contre un réalisé à 8,1 M€**
  - Une hypothèse de 9 M€ environ, en 2016 et 2017, **pour des montants constatés de 12,3 M€ en 2016 et de 10,4 M€ en 2017**
- **2018 s'avère la seule depuis le début du COM où les indemnités de départ (hors IDR) sont, à 6,4 M€ au total, en-deçà de l'hypothèse de 9 M€ fixée par le COM**



DOCUMENT MEDIAPART

DOCUMENT MEDIAPART

IV. INVESTISSEMENTS ET RÉHABILITATION

A. Les investissements

B. La Réhabilitation

DOCUMENT MEDIAPART

VUE D'ENSEMBLE DES INVESTISSEMENTS D'EXPLOITATION DE L'ANNÉE

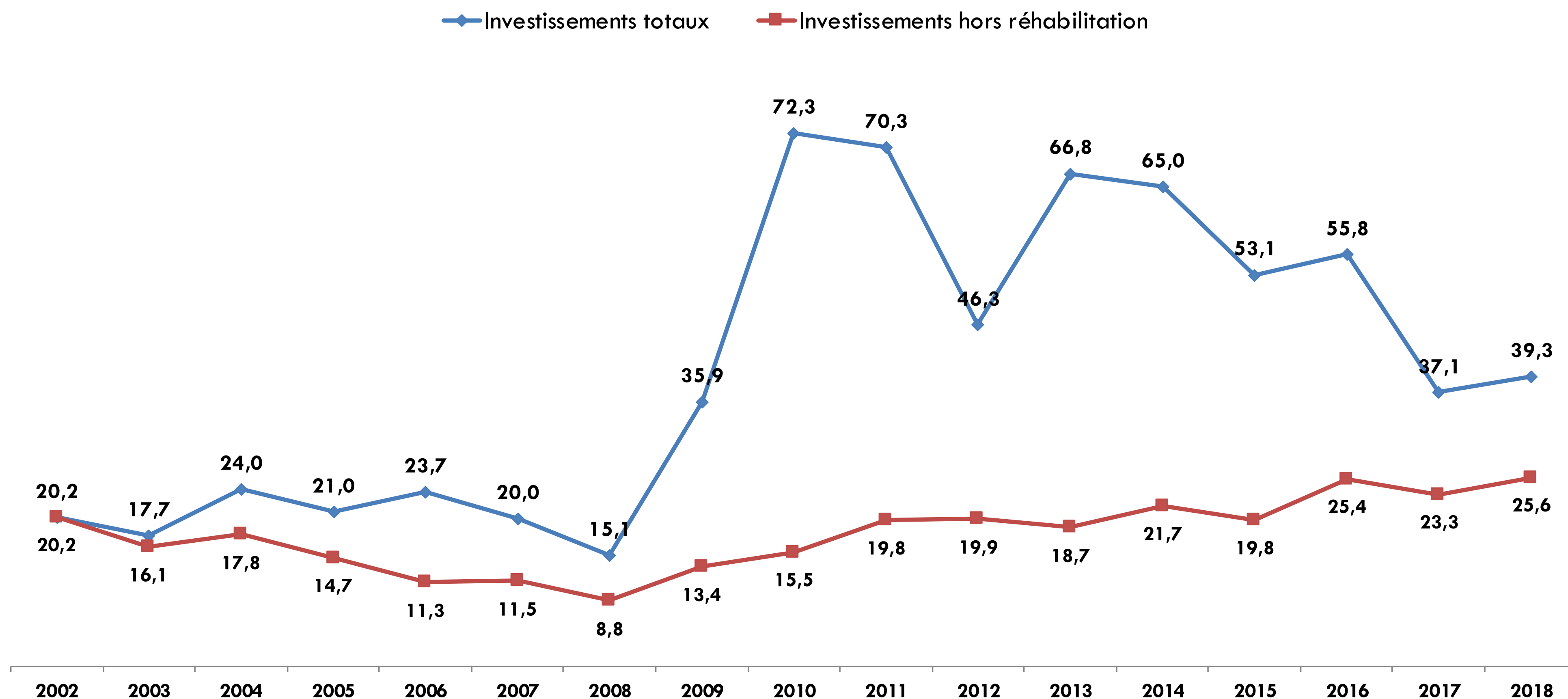
- Le programme global d'investissement se positionne à -9,2 M€ en deçà du budget, soit un taux d'exécution moyen de 83%
- Taux d'exécution des budgets :
  - 80% pour le chantier de la réhabilitation : principalement du fait du niveau plus faible :
    - des travaux supplémentaires (-1,2 M€), de la révision des prix (-0,5 M€), des DGD de la phase 2 prévus au budget mais non reçus en 2018 (-0,6 M€)
  - 54% pour les indemnités (décalage de calendrier)
  - 110% pour les coûts internes immobilisés : +0,3 M€ / budget (assurance TRC budgétée en immobilisation et enregistrée en charges)

Détail des investissements (en M€)	B2018	2018	Ecart (en M€)	*Tx d'exécution*
Réhabilitation Maison de la Radio	**23,5**	**18,7**	**-4,8**	***80%***
CFE	**15,6**	**12,8**	**-2,8**	***82%***
Phase 2	0,6	0	-0,6	*0%*
Phase 4	6,1	6	-0,1	*98%*
Phase 3	0	0	0,0	
Autres travaux	0,9	0,7	-0,2	*78%*
Assistance à maîtrise d'ouvrage	0,6	0,6	0,0	*100%*
Maîtrise d'œuvre	0,9	0,7	-0,2	*78%*
Travaux supplémentaires	4,5	3,3	-1,2	*73%*
Révision de prix	2	1,5	-0,5	*75%*
AVANCES ET ACOMPTES	**0**	**0**	**0,0**	
COUTS INTERNES IMMOBILISABLES	**2,9**	**3,2**	**0,3**	***110%***
INDEMNITES	**5**	**2,7**	**-2,3**	***54%***
NOUVELLES OPERATIONS MAISON DE LA RADIO	**3,9**	**0,9**	**-3,0**	***23%***
Rénovation et mise en sécurité des studios moyens	1,9	0,5	-1,4	*26%*
Façades clos et couverts	2	0,4	-1,6	*20%*
TRAVAUX LIES A DES SINISTRES	**0,1**	**0**	**-0,1**	***0%***
INVESTISSEMENTS LIES A LA SECURITE INFORMATIQUE	**1**	**1**	**0,0**	***100%***
INVESTISSEMENTS COURANTS	**25,9**	**24,6**	**-1,3**	***95%***
Moyens techniques	**15,5**	**14,7**	**-0,8**	*95%*
Développements numériques	**4,2**	**4,1**	**-0,1**	*98%*
Patrimoine mobilier et immobilier	**6,2**	**5,8**	**-0,4**	*94%*
Investissements au sein de Radio France	4,1	4,3	0,2	*105%*
Investissements en région	1,9	1,3	-0,6	*68%*
Autres investissements	0,2	0,2	0,0	*100%*
TOTAL	**54,4**	**45,2**	**-9,2**	***83%***

- 23% pour les nouvelles opérations de Radio France :
  - 26% pour les studios de création (décalage du démarrage des études)
  - 20% pour la rénovation des façades, clos et couverts
- 95% pour les investissements courants
  - 94% concernant le patrimoine immobilier et mobilier, dont 68% pour les investissements en région

DOCUMENT MEDIAPART

LES INVESTISSEMENTS D'EXPLOITATION HORS ACOMPTES, INDEMNITÉS ET COÛTS INTERNES IMMOBILISÉS



DOCUMENT MEDIAPART

LES INVESTISSEMENTS COURANTS DE L'ANNÉE

- Des investissements hors Réhabilitation en progression de +2,3 M€ en 2018 par rapport à 2017 :
  - Des investissements classés en nouvelles opérations de la Radio : +0,6 M€
  - Des investissements courants légèrement plus élevés : +1,7 M€
    - Moyens techniques : -0,4 M€
      - Moindre niveau d'investissements dans le SI Métier et Gestion qui avait mobilisé 6,7 M€ en 2017 (contre 3,2 M€ en 2018
      - Investissements techniques récurrents : +2 M€
    - Développements numériques : +0,5 M€
    - Patrimoine mobilier et immobilier : +1,6 M€
  - Par rapport à 2017, l'effort d'investissement est sensiblement plus élevé ; mais rappelons que le programme d'investissements courants de 2017 était inférieur aux projections du COM qui tablait sur un niveau d'investissements de 26,5 pour 2015 et 24,5 M€ par an sur la période 2016-2019

Détail des investissements courants (en M€)	2016	2017	2018	Var.2018/ 2017 Ecart (en M€)
Investissements techniques dans les espaces réhabilités	2,7	2,9	2,7	-0,2
Investissements techniques récurrents	2,3	1,9	3,9	2,0
Infrastructures radiophonique & informatique	4,2	2	2,8	0,8
Diffusion	0,1			0,0
SI Métier et Gestion	2,9	6,7	3,2	-3,5
Investissements techniques France Bleu	2	1,2	1,7	0,5
Moyens techniques	**14,2**	**14,7**	**14,3**	**-0,4**
Développements numériques	**3,2**	**3,6**	**4,1**	**0,5**
Investissements au sein de la Maison de Radio France	6,4	3,1	4,3	1,2
Investissements en région	1,2	0,9	1,3	0,4
Autres investissements	0,2	0,2	0,2	0,0
Patrimoine mobilier et immobilier	**7,8**	**4,2**	**5,8**	**1,6**
TOTAL	**25,2**	**22,5**	**24,2**	**1,7**

DOCUMENT MEDIAPART

IV. INVESTISSEMENTS ET RÉHABILITATION

A. Les investissements

B. La Réhabilitation

DOCUMENT MEDIAPART

LE CALENDRIER DU CHANTIER

- 2003 : injonction du Préfet de police pour la mise en sécurité incendie de la MRF
- Avril 2005 : choix du maître d'œuvre « Architecture Studio », RF assurant la maîtrise d'ouvrage
- Validation de l'APS et de l'APD respectivement fin mars et fin août 2006, Remise du PRO (projet définitif) en février 2007
  - Parallèlement, **les travaux de curage et désamiantage de la Tour, la Radiale et la petite Couronne** ont démarré à l'été 2006 et se sont achevés en novembre 2007
- Le 1er appel d'offres de l'été 2007 s'est révélé infructueux
- Nouvelle consultation, phase de négociation avec les entreprises et évolutions du projet architectural durant l'été 2008 pour une approbation du projet au conseil d'administration du 19 décembre 2008
- Finalisation des marchés sur le 1er trimestre 2009 pour une signature des marchés par RF le 28 mai 2009 et un démarrage des travaux le 8 juin 2009
- Parallèlement, **la construction d'un parking** de 754 places (717 places de voitures et 37 places pour les 2 roues) a démarré le 1er septembre 2008
- **Les travaux de réhabilitation proprement dits** devaient initialement être réalisés entre avril 2006 et l'été 2012 puis entre décembre 2007 et décembre 2013, **soit sur 6 ans**

DOCUMENT MEDIAPART

LE CALENDRIER DU CHANTIER (SUITE)

- Les travaux n'ont en fait démarré qu'en juin 2009 pour se terminer **dans un premier temps** à l'été 2016 (réception générale prévue le 9 août 2016), soit une durée **d'un peu plus de 7 ans**
- Mais depuis le lancement des travaux, la durée prévisionnelle du chantier est chaque année reportée se traduisant par des surcoûts importants et des niveaux de dépassement sur les marchés au-delà des seuils généralement admis … et un risque de non respect du droit de la concurrence
- Ainsi, sur le second semestre 2017, RF a réexaminé les conditions d'achèvement du chantier selon différents scénarios
- Un scénario de continuité a été retenu : poursuite des opérations avec les marchés existants pour l'essentiel, avec remise en concurrence de certaines opérations isolables
- La fin des travaux est prévue mi-2022 (pas de modification de date depuis décembre 2018), soit une durée du chantier de 13 ans
- La réhabilitation des studios moyens devrait se poursuivre jusqu'en 2024, cette échéance devant être affinée en juillet 2019, après une estimation plus précise des travaux
- Le chantier impactera donc encore le prochain COM 2020-2024 (locations extérieures)➔ retards successifs et démarrage décalé des différentes phases

DOCUMENT MEDIAPART

RAISONS EXPLIQUANT CES DÉCALAGES RÉPÉTÉS DEPUIS LE LANCEMENT DU CHANTIER (1/2)

- **Intempéries**

- **Défaillances** du maître d'œuvre **AS** dans la gestion et l'organisation du chantier, dont l'arrêt de la prestation, en fin de phase 2, a été actée en 2012 conduisant à un changement de prestataire - SRA-Egis pour les phases 4 et 3
  - **SRA-Egis** ne semble néanmoins pas donner entière satisfaction, mobilisant beaucoup la MOA. Difficultés d'enchainement entre phases, retards pris par certaines entreprises, réserves multiples (prés de 10 000 réserves sur secteur 6 !) … et reprise nécessaire de travaux

- **Sinistres :**
  - Effondrement du plafond du 104
  - **Sinistres dans des locaux de la petite couronne** (formaldéhydes et renouvellement d'air)
    - Indisponibilité des cabines et studios des R+5 et R+6 de la Petite Couronne
  - **Incendie du 31/10/2014** au R+8 de l'IGH (secteur 6)
  - 2016 : **Poste 4,** fissures et fuites / reprise de l'étanchéité

- **Découvertes sur le bâtiment**
  - Nécessité de remplacer certains éléments d'origine alors qu'il était prévu de les déposer puis de les reposer (réhabilitation des studios)
  - **Désordres au niveau des terrasses (R+11) de la phase 4** (secteurs 5 et 6) **et des sous-sols :** un problème d'emprises au sol et de hauteur sous plafond dans le local Poste4 haute tension (et à venir du Poste3)
  - Découverte après curage, d'hourdis en brique au 10è étage de l'IGH, porte D qui n'ont pas la résistance au feu

DOCUMENT MEDIAPART

RAISONS EXPLIQUANT CES DÉCALAGES RÉPÉTÉS DEPUIS LE LANCEMENT DU CHANTIER (2/2)

- **Aléas :**
  - Reports successifs du déménagement de RFI (et inversion des phases 3 et 4)
  - Renforcement nécessaire des dispositifs de sécurité, de vidéo protection et de contrôle d'accès
  - **Allongement des délais relatifs à la levée des réserves et allongement des calendriers des opérations de relocalisation**
  - Contraintes fortes liées à la production des dossiers pour la commission des marchés et temps d'analyse par cette dernière longs (70 passages en CIM depuis 2014)
- **Evolutions technologiques ou réglementaires qui ont décalé dans le temps les travaux des phases 2 et 4**
  - **Travaux supplémentaires nécessaires** en raison :
    - d'erreurs de conception
    - De travaux non réalisés alors qu'ils figurent dans les DOE des entreprises
    - d'oublis de certaines prestations ou de programmes très sommaires dans les marchés de travaux, en lien au moins en partie avec la contrainte financière
    - de l'obsolescence de certains équipements, matériels et technologies ou de l'évolution des besoins au regard des marchés rédigés en 2007 pour l'ensemble des phases du chantier
    - Nécessité par exemple d'adapter les moyens de production (captation vidéo, cabines amovibles, …)
  - Évolutions règlementaires en matière d'accessibilité des ERP aux PMR, de sécurité incendie, de sécurité des ascenseurs, de développement durable et d'économies d'énergie (gestion centralisée de l'éclairage et gradation), de protection des salariés aux risques d'exposition à l'amiante
  - Décision a été prise de mettre à niveau les prestations prévues dans les marchés à l'origine pour les phases 2 et 4
- **Evolutions organisationnelles de Radio France et modifications de programmes demandées par les utilisateurs ; autres évolutions nécessaires relevées par la MOEX**

DOCUMENT MEDIAPART

CES RETARDS ET ÉVOLUTIONS DE PROGRAMMES CONDUISENT À ADAPTER EN PERMANENCE LE PHASAGE DES TRAVAUX (1/3)

- **Les phases livrées** (même si des reprises de travaux ou des travaux de parachèvement sont encore nécessaires)
  - **Phase 0 :** construction du parking (700 places)
    - Du 01/09/2008 au 26/08/2011 (mise en service le 01/12/11)
    - Sinistre gros œuvre parking, reprise travaux nécessaire avant mise en concession (en juin 2018)
  - **Phase 1 :** Petite Couronne, Tour et Radiale et studio 112 (démolition du studio 113 pour la rue transversale portes A à D)
    - 8/06/2009 au 26/08/2011 (étages 8 à 22
    - au 30/09/2011 (étages 1 à 7)
    - Passage de la commission de sécurité pour les phases 0 et 1, le 14/10/2011
    - Sinistre locaux radiophoniques de la PC,
  - **Phase 2 : Studio 104 (852 places)**

    ➔ 15/11/2011 à l'été 2014, finalisation 2015 (restauration des legs muraux, électricité)

    Auditorium (à la place des studios 102 et 103) - 1 460 places

    ➔ 15/11/2011 à l'automne 2014 (inauguration le WE du 14/11/2014)

    Grande Couronne Avant - porte A (Zone ERP)

    ➔ 3/01/2012 à mai 2014 ;
    R+3 Présidence / DG en 11/2013 ; R+4 Info en 02/14 ; R+5 et 6 Inter en 05/14

    ➔ Interphase 2 / 4 : janvier 2014 à janvier 2015 (un an)

    ➔ **Passage de la commission de sécurité pour la phase 2, le 12 nov. 2014 avec autorisation d'ouverture de la MRF au public**

    Aménagements extérieurs : parvis portes A et D, entre avril 2014 – mai 2015

    Travaux de parachèvement grandes salles et locaux annexes / 2015-2016 et 2018 + travaux de finition de l'orgue (inauguration le WE du 7/05/2016) + signalétique Grand Hall et grandes salles + occultation galerie Seine + cafétéria du personnel foyer E (travaux courant 2019)… et projet Agora (travaux en 2020)

DOCUMENT MEDIAPART

CES RETARDS ET ÉVOLUTIONS DE PROGRAMMES CONDUISENT À ADAPTER EN PERMANENCE LE PHASAGE DES TRAVAUX (2/3)

- **Le calendrier actualisé de la phase 4** est le suivant :
  - **Phase 4 :** Grande couronne arrière - portes F à D (secteurs 5 et 6) et studio 101
    - Démarrage des travaux de curage et désamiantage en sept 2014, interrompus par l'incendie
    - Remise en état du local Poste 4 Haute tension / second semestre 2016
    - Travaux proprement dits étape 4.1 : Secteur 6 / janvier 2015 à décembre 2016, pour les superstructures
    - Passage de la commission de sécurité en décembre 2016

    - Relocalisation du CDM du R+7 Porte D au R+4 PC / avril à septembre 2016
    - Travaux autour Porte D / étape 4.2 : Secteur 5/ janvier 2017 à novembre 2018
    - Malfaçons remontant à la phase 1 (absence de 5 sas de ventilation et de désenfumage entre l'économat et la porte D) ont retardé l'ouverture de la porte D
    - Passage de la commission de sécurité le 8 novembre 2018
    - Equipements DMT et aménagements DE, en cours

    - Ouverture de l'axe traversant entre les portes A et D : fin janvier 2019
    - Contrôle d'accès à l'intérieur de la MRF, avant projet définitif d'ici 2 à 3 ans (en même temps que l'aménagement des abords de la porte D qui ont été sortis de la phase 4)

DOCUMENT MEDIAPART

CES RETARDS ET ÉVOLUTIONS DE PROGRAMMES CONDUISENT À ADAPTER EN PERMANENCE LE PHASAGE DES TRAVAUX (3/3)

- **Le calendrier de la phase 3 peut être approché comme suit :**
  - **Phase 3 :** Grande couronne arrière - portes B à D (secteurs 3 et 4)
    - Déménagement secteur 3 vers secteur 6 : 2017 ; déménagement fin S3 et S4 vers secteurs 6 et 5 ou vers Mangin : Printemps 2019, notamment pour FC et FM (déménagement nécessaire avant travaux du socle)
    - Déménagement des entités du socle d'ici fin 1er sem. 2019 : Relocalisations et création de locaux provisoires pour les ateliers (sous parvis Porte D, dans l'aire de livraison, travaux en cours) ;
    - Rendu définitif du PRO du socle et du PRO de la phase 3 fixé au 13/12/2018 ; puis transmission aux entreprises pour chiffrage et négociations pour mise à jour des marchés : décembre 2018 et janvier 2019, négociations en cours
    - Consultation sur lot génie climatique (en remplacement d'EMTE/COMSA) : le marché EMTE/COMSA a été résilié. Le nouveau marché est en cours de notification.
    - Déplacement de la zone chantier, côté rue Boulainvilliers septembre 2019, travaux en cours
    - Curage et désamiantage fin 2019, début 2020
    - Gros œuvre socle fin 2019 et 2020 (escaliers, ascenseurs, planchers…)
    - Gros œuvre phase 3 : 2020
    - Passage de la commission de sécurité ; levée des réserves : 2022
    - Equipements techniques et finitions : 2020 – 2021 et aménagements : 2022
    - Travaux cour intérieure (pour mise à disposition du chantier Studios moyens) et 2 autres passerelles : 2020
  - **Relocalisations, libération Mangin, Tripode, cité FMR… Aménagements extérieurs et repli des installations**
    - **De mi-2022 à mi-2023**

DOCUMENT MEDIAPART

… ET SE TRADUISENT PAR DES SURCOÛTS (1/3)

- Le Coût Final Estimé (CFE) :
  - COM 2006-2009 : CFE sur la base de l'APS (y compris auditorium et parking) :
    - **217 M€ en valeur avril 2005, soit 250,9 M€ en valeur juin 2008**
  - 1er AO de l'été 2007 infructueux
  - COM 2010-2014 : CFE (intégrant **un taux d'aléas de 8%** sur les travaux) approuvé par le CA de 12/2008 :
    - **328,2 M€ en valeur juin 2008,** soit une hausse de près de 31% par rapport à l'évaluation figurant dans le 1er COM : cette enveloppe de 328,2 M€ en valeur juin 2008 intégrait 246,5 M€ de travaux dont 240,5 M€ correspondant aux offres des entreprises et 6 M€ suivis par RF (travaux de relocalisation et démarche HQE)
    - **345 M€ en € courants** sur la base des hypothèses d'inflation, au moment de la signature du COM (soit respectivement 1,2%, 1,5%, 1,75%, 1,75% et 2,2% pour chacun des exercices 2010 à 2014)
  - Le CFE est réajusté chaque année, en fin d'année ; ainsi au 31/12/2013, le CFE est de :
    - **385,8 M€ en valeur juin 2008,** soit une nouvelle hausse de 17,5% / +57,8 M€ par rapport au montant figurant dans le COM 2010-2014
    - **430,3 M€ en € courants** sur la base d'une hypothèse d'inflation de 4% par an, soit +85 M€ / +24,6 % par rapport au montant du COM précédent
  - Au 31/12/2014 et au 31/12/2015, le CFE est évalué à respectivement **391,5 M€** / +5,6 M€ et **395,5 M€** / +4 M€ **en valeur juin 2008** (sans modification du montant en € courants à 430,3 M€)
  - Au 31/12/2016, le CFE était évalué à :
    - **396 M€ en valeur juin 2008** et **432,1 M€ en € courants** soit des hausses respectives de +0,5 M€ et de près de 2 M€ par rapport à la précédente évaluation
    - Hausses des travaux de désamiantage +1 M€ et hausse des travaux sous MOE +1 M€

DOCUMENT MEDIAPART

… ET SE TRADUISENT PAR DES SURCOÛTS (2/3)

- Au 31/12/2017, selon le scénario 4 retenu, le CFE est évalué à :
  - **407 M€ en valeur juin 2008** (+11 M€ / précédente évaluation) et **448,4 M€ en € courants** (+16 M€)
  - Hausses des travaux de désamiantage +1 M€, hausse des travaux sous MOE +9 M€, hausse des honoraires d'AMO +1 M€
- En juillet 2018, **408,5 M€ en valeur juin 2008** et **449,5 M€ en € courants**/**+1,2 M€ : transfert de la zone chantier avec bungalows neufs côté rue Boulainvilliers**
- Comité d'audit du 18/12/2018 : nouvelle estimation du CFE à **451,4 M€ en € courants**/+1,9 M€ intégrant notamment un renforcement du pilotage de la phase 3

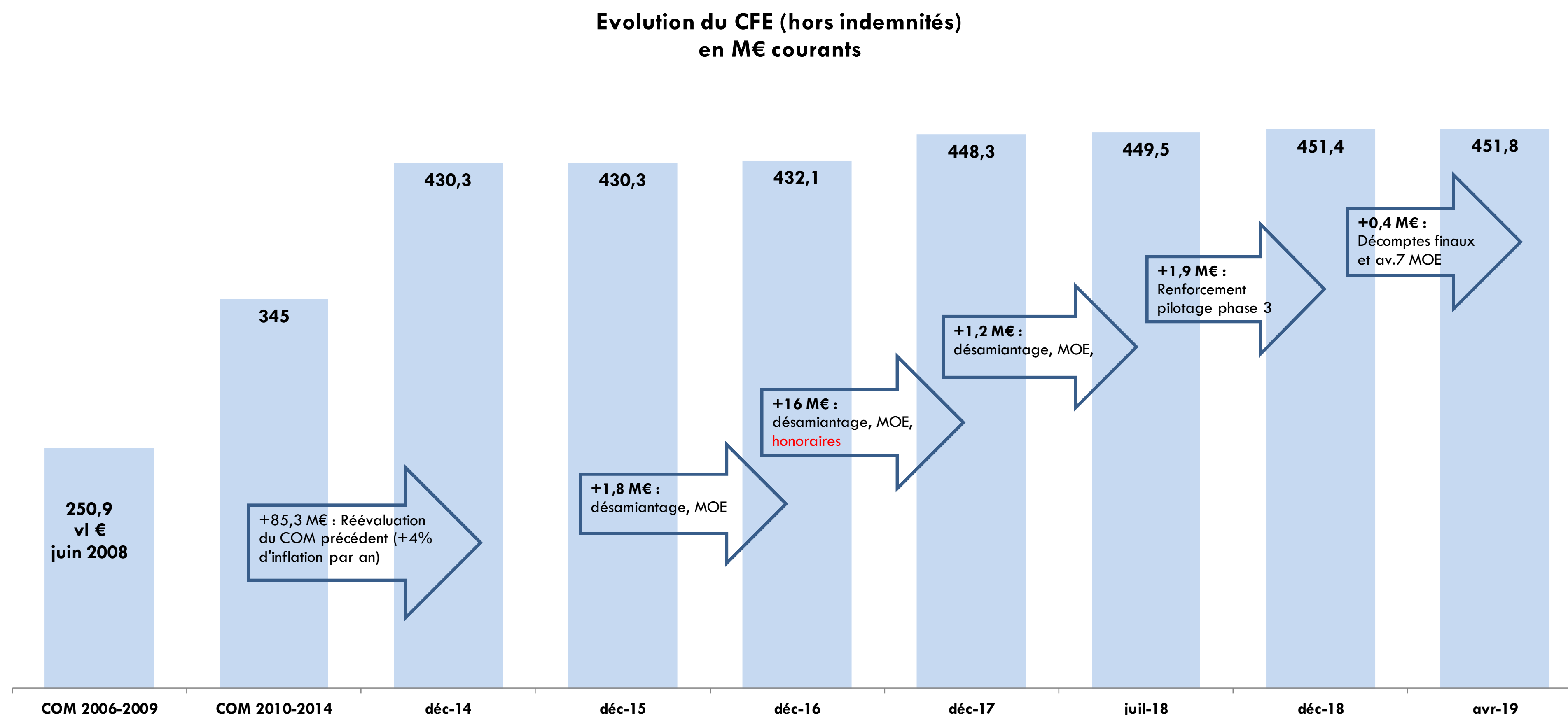
➔ Modification de l'outil de suivi des investissements Réhabilitation : le nouveau modèle (Coût total Maximum) intègre dans le coût de l'investissement les indemnités versées aux entreprises

- Comité d'audit du 12/04/2019 : CFE = **451,8 M€ en € courants**/+0,4 M€ (avenants sur travaux et AMO) + 58,2 M€ d'indemnités/-0,4 M€ ; le Coût Total Maximum est inchangé par rapport à l'estimation de décembre 2018
  - *A partir de 2014, les indemnités sont immobilisées mais étaient exclues du calcul du CFE ; à partir du 2ème semestre 2018, elles entrent dans le Coût total Maximum et sont réévaluées à 58,2 M€ en avril 2019 (contre 58,6 M€ à fin décembre 2018)*
    - *Rappel : ces indemnités étaient évaluées à 33,1 M€ à fin 2017*

DOCUMENT MEDIAPART

… ET SE TRADUISENT PAR DES SURCOÛTS (3/3)

- **Le CFE (Coût Final Estimé) est présenté ci-dessous hors indemnités :**



DOCUMENT MEDIAPART

DEUX NOUVEAUX INDICATEURS DE SUIVI DU CHANTIER : LE COÛT COMPLET PRÉVISIONNEL (CCP) ET LE COÛT TOTAL MAXIMUM (CTM)

- Sur les préconisations de l'Expert de l'Etat et suite aux retards successifs du chantier et à la hausse exponentielle des charges induites par ces décalages, un nouvel outil de programmation des coûts est mis en place au cours du 2ème semestre 2018 : il agrège non seulement les données de l'ex-CFE, mais aussi les indemnités versées aux entreprises ainsi que les provisions pour risques et aléas

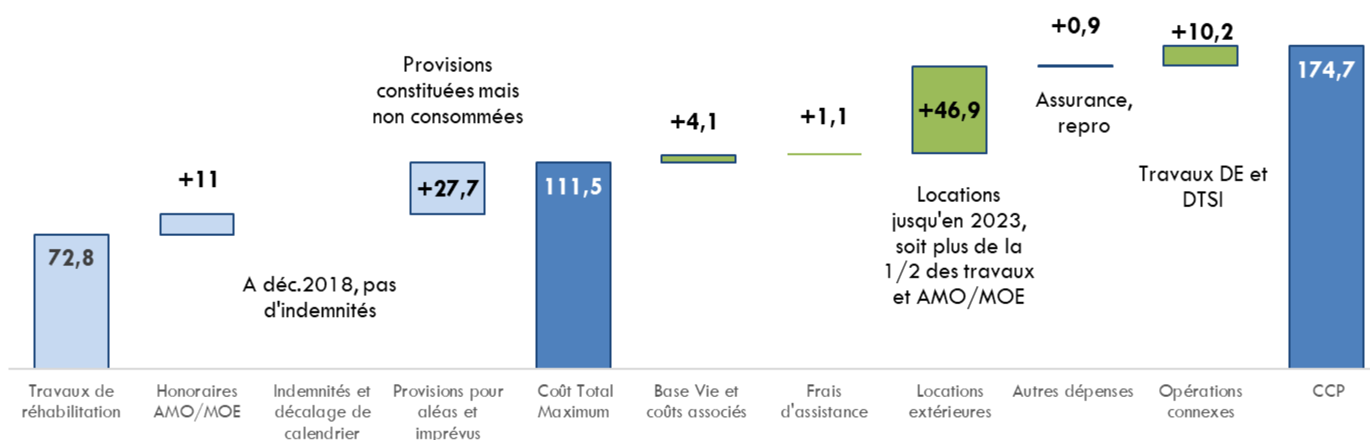
  ➔ Coût total Maximum (qui doit se substituer au CFE)

- Et enfin, il intègre les coûts de fonctionnement au coût global afin d'appréhender l'incidence financière des délais sur les coûts

  ➔ Coût complet prévisionnel (CCP)

- Au-delà d'une évaluation plus réaliste des coûts de la réhabilitation, il repose, et c'est l'aspect le plus innovant de l'outil, sur une approche formalisée et transversale par les risques (cartographie des risques opérationnels, techniques, Vie de la Maison, juridique, ressources) et le chiffrage de leurs conséquences financières ➔ Constitution d'une enveloppe de provisions pour aléas et imprévus

- Le CCP appliqué à la phase 3 :



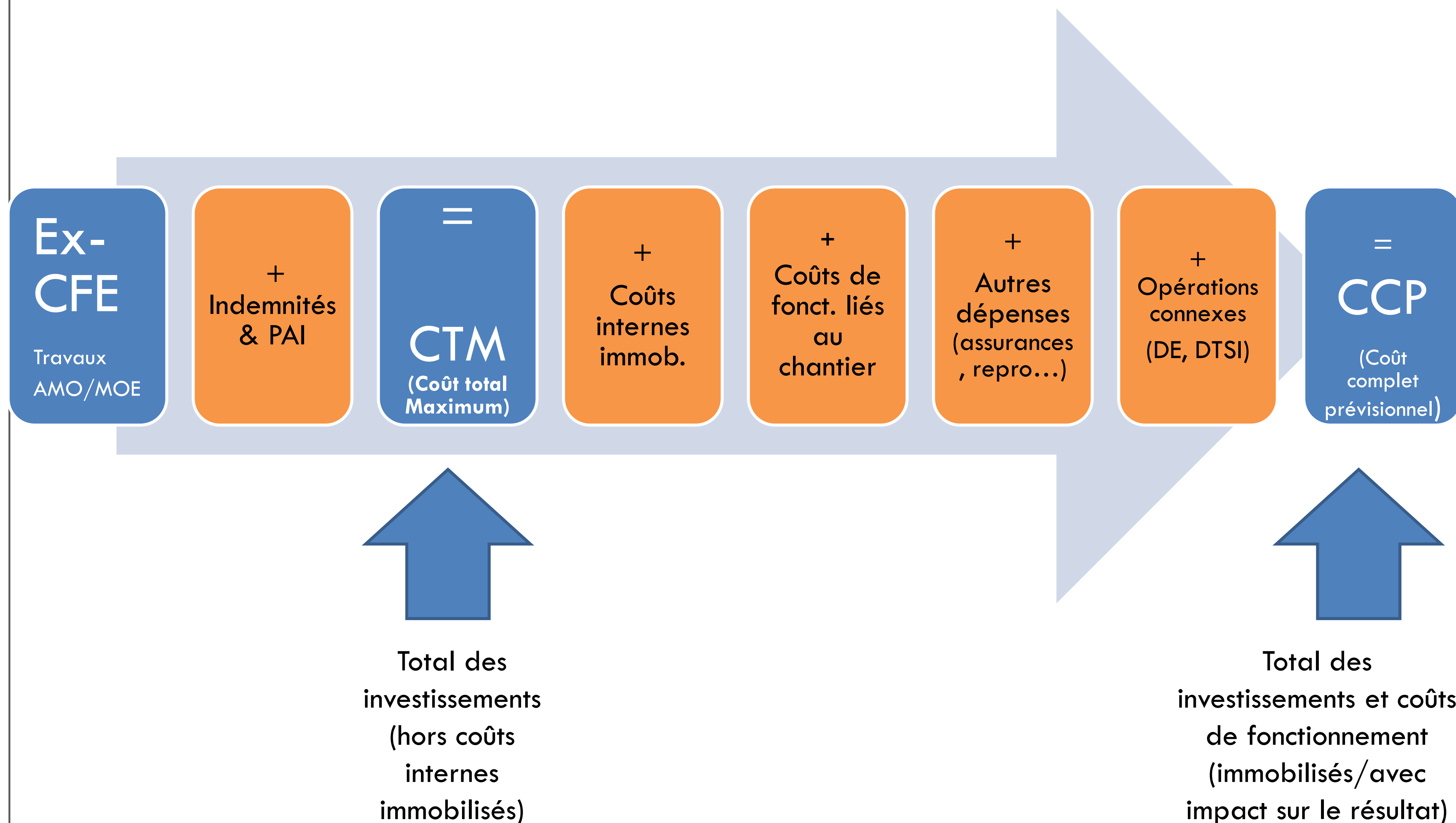
DOCUMENT MEDIAPART

DEUX NOUVEAUX OUTILS DE PILOTAGE DU CHANTIER DE RÉHABILITATION : MODALITÉS DE CALCUL

- Un nouvel outil de suivi des coûts d'investissement de la Réhabilitation est mis en place au cours du deuxième semestre 2018 suite au rapport d'expertise mandaté par l'Etat : le Coût total Maximum est l'indicateur retenu pour estimer le coût total de l'investissement. Cet indicateur englobe le coût final estimé tel que calculé antérieurement ainsi que les indemnités versées aux entreprises
  - **Coût Total Maximum = CFE Travaux + Indemnités payées/en cours de négociation + Provisions pour aléas et imprévus**
    - Le montant des indemnités est ventilé sur deux rubriques : Indemnités (montants certains/en cours de négociation) et Provision pour PAI (provisions constituées mais non encore consommées ➔ les provisions sont libérées au fur et à mesure de la sécurisation des aléas en cours d'opération)
      - Nouvelle politique de provisionnement ; dès réception de la réclamation, libération de la provision qui est enregistrée en Indemnités
    - Le montant des PAI a été nettement rehaussé à fin décembre 2018 (+11,6 M€) et traduit la **nouvelle approche par les risques** intégrée dans l'évaluation du coût du chantier de la Maison de la Radio
- Un deuxième indicateur complète le **Coût Total Maximum** et répond aux demandes de l'Etat de mettre en place un outil qui reflète l'ensemble des coûts y compris les coûts de fonctionnement associés ; le Coût Complet Prévisionnel doit donner une vision d'ensemble des coûts du projet et permettre d'appréhender les impacts financiers liés aux délais.
  - **Coût Complet Prévisionnel = Coût Total Maximum + Coûts internes immobilisés + Coûts de fonctionnement + Autres dépenses (assurances, reprographie) + Opérations connexes (Direction de l'établissement et Direction Technique et des Systèmes d'Informations)**
    - Dans les coûts de fonctionnement : Base Vie et coûts associés (sécurité, nettoyage, eau, élect.), frais d'assistance (programmation, assistance juridique, AMO…), locations extérieures

DOCUMENT MEDIAPART

DEUX NOUVEAUX OUTILS DE PILOTAGE DU CHANTIER DE RÉHABILITATION : SYNTHÈSE



DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DU COÛT TOTAL MAXIMUM (CTM)

- Évolution du Coût Total Maximum :
  - Entre juillet et décembre 2018 : fort accroissement enregistré sur le deuxième semestre 2018 (de 492,6 M€ à 510 M€, soit +17,4 M€)
    - +2,8 M€ à relier au renforcement du pilotage de la Maîtrise d'ouvrage, aux prestations d'OPC (organisation, pilotage et coordination) en général
    - -0,9 M€ sur les travaux
    - +15,5 M€ sur les indemnités et PAI (nouvelle politique de provisionnement des risques)
  - Entre décembre 2018 et avril 2019 : pas de variation → le CTM est maintenu à 510 M€
  - La PAI est reprise de 2,8 M€ pour être imputée aux indemnités (+2,4 M€/réclamation reçue SPIE IDF, 4 négociations en cours de finalisation) et à la couverture d'un avenant sur travaux (+0,2 M€)

Détail du Coût Total Maximum En M€ courants	Comité d'Audit 3-juil.-18	Comité d'Audit 18-déc.-18	Var.M€	Comité d'audit 12-avr.-19	Var.M€
Travaux	382,5	381,6	**-0,9**	381,8	**0,2**
Marchés AMO et MOE	62,9	65,7	**2,8**	65,9	**0,2**
Autres dépenses	4,1	4,1	**0,0**	4,1	**0,0**
Total CFE (pour comparaison)	**449,5**	**451,4**	**1,9**	**451,8**	**0,4**
Indemnités et décalage de calendrier	23,3	27,2	**3,9**	29,6	**2,4**
Provisions pour aléas et imprévus (PAI)	19,8	31,4	**11,6**	28,6	**-2,8**
Total indemnités	**43,1**	**58,6**	**15,5**	**58,2**	**-0,4**
Coût Total Maximum Réhabilitation	**492,6**	**510,0**	**17,4**	**510,0**	**0,0**

DOCUMENT MEDIAPART

DÉTAIL DU COÛT TOTAL MAXIMUM

Détail CTM avril 2019 en M€ courants	Marchés engagés	Travaux sup.engagés	Reste à engager	Total en M€ (val juin 2008)	Révision de prix	En M€ courants
Travaux de réhabilitation	**266,5**	**55,2**	**23,8**	**345,5**	**36,3**	**381,8**
Préparatoires	*6,2*	*3,1*				*9,3*
Phase 0	*31,8*	*2,9*			*2,4*	*37,1*
Phase 1	*63,5*	*6,8*			*2,7*	*73,0*
Phase 2	*69,0*	*27,7*			*8,7*	*105,4*
Phase 4	*52,9*	*17,1*	*1,7*		*7,9*	*79,6*
Phase 3	*38,8*	*-2,4*	*22,1*		*14,4*	*72,9*
Relocalisation	*4,3*	*0,0*			*0,2*	*4,5*
Honoraires d'AMO et de MOE	**46,7**	**9,3**	**4,4**	**60,4**	**5,5**	**65,9**
Indemnités et décalage de calendrier	**23,9**		**5,7**	**29,6**		**29,6**
Autres dépenses (taxes, invest.techniques, coûts process)	**4,1**			**4,1**		**4,1**
Provisions pour aléas et imprévus	**0,0**		**28,6**	**28,6**		**28,6**
Total investissements Coût total Maximum	**341,2**	**64,5**	**62,5**	**468,2**	**41,8**	**510,0**

Les travaux complémentaires sont intégrés aux marchés engagés et correspondent à des nouveaux marchés

Les travaux supplémentaires concernent les travaux correspondant à des avenants de contrats

Le reste à engager correspond à une prévision de marché, qui n'a pas valeur de contrat et de ce fait est donc moins fiable que les marchés engagés : principalement les travaux et les PAI de la phase 3 ainsi que les indemnités de la phase 4

Actualisation des prix depuis les premières évaluations des investissements (valeur € juin 2008)

DOCUMENT MEDIAPART

LE COÛT COMPLET PRÉVISIONNEL DE LA PHASE 3 PRÉSENTÉ AU COMITÉ D'AUDIT DE JANVIER 2019

Détail du Coût Complet Prévisionnel (en M€) PHASE 3 - Janv.2019	Marchés engagés	Travaux sup.engagés	Reste à engager	Total en M€ (val juin 2008)	Révision de prix	En M€ courants
Travaux de réhabilitation	37,7	-2,4	23,0	58,4	14,4	72,8
Honoraires d'AMO et de MOE	4,7	0,4	4,3	9,4	1,5	11,0
Indemnités et décalage de calendrier				0,0		0,0
Autres dépenses (taxes, invest.techniques, coûts process)				0,0		0,0
Provisions pour aléas et imprévus	0,0		27,7	27,7		27,7
Total Coût Total Maximum	**42,4**	**-2,0**	**55,0**	**95,5**	**15,9**	**111,5**
Base Vie et coûts associés (sécurité, nettoyage, eau, élect.)			4,1			4,1
Frais d'assistance (programmation, assistance juridique, AMO…)			1,1			1,1
Locations extérieures			46,9			46,9
Coûts internes mobilisables et coûts de fonct.	0,0	0,0	52,1			52,1
Autres dépenses (assurance, repro…)	0,6	0,0	0,3			0,9
Opérations connexes			10,2			10,2
TOTAL CCP	**43,0**	**-2,0**	**117,6**		**15,9**	**174,7**

DOCUMENT MEDIAPART

LES ÉLÉMENTS EXCLUS DES CHIFFRAGES COÛT TOTAL MAXIMUM ET DU CCP

- Le Coût total Maximum a fait l'objet d'une présentation au dernier Comité d'audit d'avril 2019 :
  - Dans le champ de la Réhabilitation, figurent les travaux de la fin de phase 4, de la phase 3 et des studios moyens
  - Cependant, n'entrent toujours pas dans le périmètre du CTM :
    - La taxe sur les bureaux de 1,3 M€ en 2014 pour la cité FMR
    - Les travaux de rénovation des façades, clos et couverts, dont le chiffrage à fin décembre 2018 est de 11,4 M€
    - Les travaux de parachèvement, suite à la mise en service des espaces réhabilités, estimés à 13,4 M€ entre 2014 et 2019 : ouverture de la MRF au public, travaux de ventilation, signalétique, cloisonnement, reprise de peintures, agencement mobilier, changement de portes, rénovation d'éléments du patrimoine immobilier, reprise des passerelles…
    - Le coût des investissements techniques dans les espaces réhabilités (équipements d'Info, d'Inter, du Studio 104, rénovation de studios, cellules et cabines…), ou nécessaires pour la relocalisation provisoire des antennes : ces investissements, ne faisant pas partie du périmètre de la Réhabilitation piloté par le Comité d'Audit, sont gérés au titre des investissements courants. Dans le COM 2015-19, ceux-ci ont été budgétés à hauteur d'environ 25 M€ par an
      - *Les travaux liés au titre des relocalisations ont été budgétés dans le cadre du calcul du Coût Total Maximum d'avril 2019 (4,5 M€)*

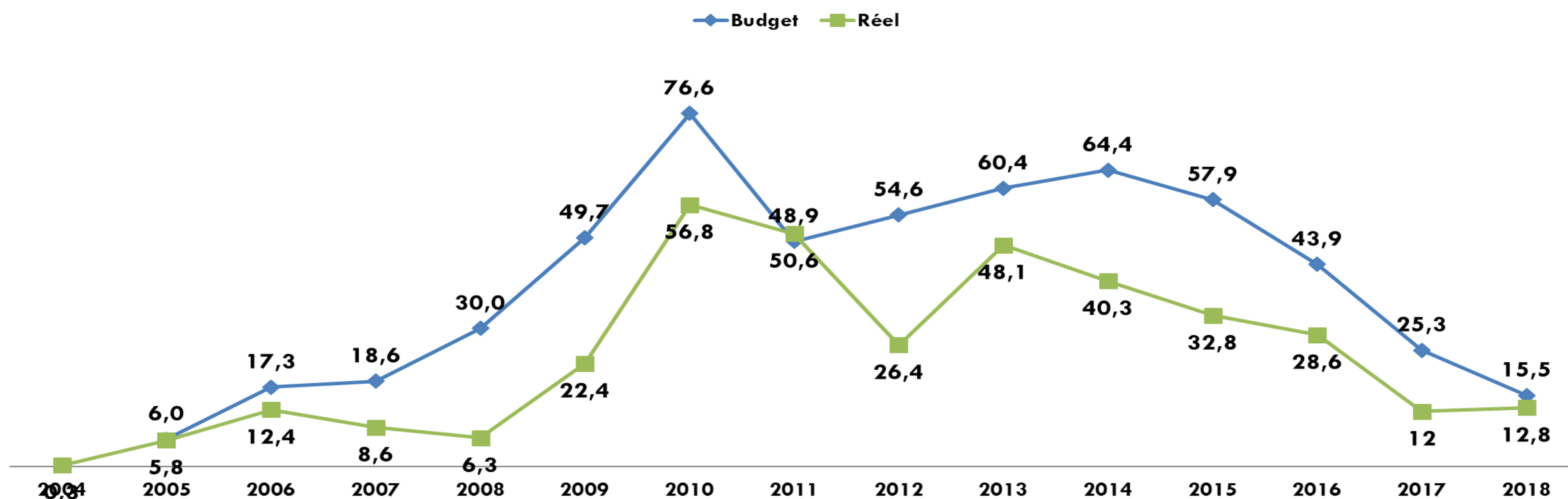
- Le CCP n'a été appliqué, à la date de rédaction de notre rapport, qu'à la phase 3 du chantier

- Le Comité d'Audit de juillet 2019 prévoit une présentation affinée du CCP pour les studios moyens. L'estimation actuelle est de 66,7 M€ dont 13 M€ d'investissements techniques

DOCUMENT MEDIAPART

L'AVANCEMENT DES TRAVAUX À FIN 2018

- Les investissements liés à la réhabilitation (travaux inclus dans le CFE, hors mouvements sur les avances et acomptes) sont, **en 2018** inférieurs au niveau budgété représentant **12,8 M€ contre 15,5 M€ budgétés** en raison des écarts sur :
  - Travaux supplémentaires (-1,2 M€)
  - Révision des prix (-0,5 M€)
  - DGD de la phase 2 prévus au budget mais non reçus en 2018 (-0,6 M€)
  - Indemnités (décalage de calendrier)
- **Depuis 2014**, des travaux (studios moyens, façades…) sont engagés ou des charges sont immobilisées, liés à la réhabilitation, mais hors CFE
- Voir tableau récapitulatif page suivante



DOCUMENT MEDIAPART

ESTIMATION DES MONTANTS INVESTIS À FIN 2018

Montants investis au titre de la réhabilitation En M€	Cumul 2004-2017	Budget 2018	Réel 2018	Cumul 2004-2018
Assistance à **maîtrise d'ouvrage** et missions annexes	17,9	0,6	0,6	18,5
Honoraires de **maîtrise d'œuvre**	32,5	0,9	0,7	33,2
Parking	31,9	0,0	0,0	31,9
Travaux liés au transfert CDM, autocom et Petasite	1,1	0,0	0,0	1,1
Travaux préparatoires phase 1	3,3	0,0	0,0	3,3
Travaux phase 1	59,7	0,0	0,0	59,7
Travaux phase 2 (yc auditorium)	62,4	0,6	0,0	62,4
Travaux phase 4	40,7	6,1	6,0	46,7
Travaux phase 3	0,1	0,0	0,0	0,1
Aléas parking	2,9	0,0	0,0	2,9
Aléas travaux préparatoires	3,1	0,0	0,0	3,1
Aléas phase 1	7,8	0,0	0,0	7,8
Aléas phase 2 (yc auditorium) et travaux complém	32,3	0,0	0,0	32,3
Aléas phase 4 et travaux complém	6,9	4,5	3,3	10,2
Aléas phase 3 et travx complém	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres travaux (studios -simple hauteur et double hauteur) Port	0,0	0,9	0,7	0,7
Travaux de relocalisation	4,3	0,0	0,0	4,3
Démarche HQE / Géothermie	2,8	0,0	0,0	2,8
Désamiantage	9,5	0,0	0,0	9,5
Orgue	2,4	0,0	0,0	2,4
Marchés complémentaires	1,5	0,0	0,0	1,5
Taxes (TLE) & redevances	1,8	0,0	0,0	1,8
Frais de process	2,3	0,0	0,0	2,3
Aménagement salles de répétition	0,0	0,0	0,0	0,0
Révisions de prix	23,9	2,0	1,5	25,4
Au titre du CFE (hors studios moyens)	**350,9**	**15,6**	**12,8**	**363,7**
Indemnités entreprises	11,0	5,0	2,7	13,7
Au titre du CTM (hors studios moyens)	**361,9**	**20,6**	**15,5**	**377,4**
Acomptes versées aux entreprises	1,1	0,0	0,0	1,1
Charges de fonctionnement immobilisées	8,5	2,9	3,2	11,7
Etudes studios moyens	0,8	1,9	0,5	1,3
Etanchéïté des façades	2,1	2,0	0,4	2,5
Total investissements Réhab.	**374,3**	**27,4**	**19,6**	**393,9**

- A fin 2018, les montants investis au titre de la réhabilitation (hors investissements techniques dans les espaces réhabilités, taxe sur les bureaux FMR et travaux de parachèvement) sont évalués à ~394 M€ dont :
  - 363,7 M€ au titre du CFE
  - 377,4 au titre du CTM (estimé pour un total de 510 M€ hors studios moyens)
- A fin 2018, les charges de fonctionnement immobilisées s'élèvent à 25,4 M€ se décomposant comme suit :
  - 13,7 M€ d'indemnités versées aux entreprises
  - 11,7 M€ de charges de fonctionnement de la Direction de la Réhabilitation immobilisées
- Les interventions sur les studios moyens et les façades sont encore peu significatives :
  - 1,3 M€ pour les studios moyens, sur 66,7 M€
  - 2,5 M€ pour les façades, sur 11,4 M€
- Rappelons que :
  - Le montant des investissements pour les studios moyens sera affiné en juillet 2019 (CCP)
  - Le coût des façades n'est pas compris dans le périmètre du Coût Total Maximum

DOCUMENT MEDIAPART

POINT SUR LES SINISTRES À DATE (1/2)

- Lors du traitement des DGD (Décomptes Généraux Définitifs), si réserve, soit réfaction, soit reprise des travaux par l'entreprise, soit assignation pour désignation d'un expert et prolongement de la GPA (garantie de parfait achèvement) : les reprises d'investissements sont alors prises en charge soit par la GPA aux frais des entreprises mises en cause, soit par l'assurance dommages de RF, soit réparties en fonction du niveau de responsabilité
- Situation à mai 2017, des sinistres concernant les phases 0 et 1, toujours en cours d'instruction :

  - Gros œuvre parking / Spie Fondations / phase 0
    - **Infiltrations d'eau au R-5 du parking et soulèvement des joints routiers** (identifiés en 2012) ; plusieurs missions d'expertise ; accord intervenu entre AXA et RF sur le montant de l'indemnité ; travaux de reprise en cours gérés par la Direction de l'Etablissement (*Scoping*, maître d'œuvre)
    - Le parking ne pouvait pas être mis en concession avant la réalisation de ces travaux ; le concessionnaire aura à sa charge les travaux de mise en sécurité et de dissociation des espaces pris en location (niveaux 3, 4 et 5) ; au mieux parking ouvert au public pour la saison 2018-2019

  - Génie climatique / EMTE / phases 0 et 1
    - Non conformité des soudures des canalisations d'eau froide : travaux évalués à 1,06 M€ à la charge de l'entreprise ;
      - **Les travaux sont en cours depuis janvier 2016 et plusieurs fois arrêtés ou décalés ; fin prévue en décembre 2018 pour la phase 1,** sous le contrôle de l'expert désigné par le tribunal
      - Contestation sur la phase 0, un différend sur un local technique (300 soudures) : négociation en cours

  - Interphonie des ascenseurs / OTIS et DEF / Toutes phases
    - Fonctionne de façon aléatoire ; déclaration en DO, un expert a été désigné pour valider le nouveau système, remise en état par les entreprises

DOCUMENT MEDIAPART

POINT SUR LES SINISTRES À DATE (2/2)

- Défaillance du système de climatisation détectée à la suite du traitement des formaldéhydes, dans les locaux radiophoniques de la Petite Couronne : studio de l'Agora et cabines et studios des 5è et 6è étages (EMTE)
  - Dans un premier temps, en début 2015, reprise des travaux à la charge d'EMTE : changement des blocs moteurs et rectification de certains réseaux
  - A l'issue de ces travaux et compte tenu de la poursuite des désordres, **fermeture de ces locaux** (28 cabines, 4 studios et espaces attenants)
  - Déclaration de sinistre en DO auprès d'AXA en octobre 2015 → dans un 1er temps, refus de l'assureur de couvrir ce sinistre → finalement AXA accepte de considérer qu'il s'agit bien d'un sinistre ; coût global des travaux de remise en état évalué à 3,1 M€, sachant qu'AXA ne prendra à sa charge que 1 M€ environ
  - RF a choisi la MOEX (C Blanchet) puis études et consultation des entreprises fin 2018 et 2019, pour des travaux sur 2020 et une mise en service en 2021 → considéré comme un nouveau projet avec des cabines universelles

Phase 2

- Etanchéité à l'air de l'auditorium : 1 réserve ne peut être levée ; nomination d'un expert par le tribunal
- Climatisation passerelles et PCS / EMTE : malfaçons, RF cherche une solution technique et fait réaliser les reprises par une autre entreprise

Phase 4 - Secteur 6

- Sinistre incendie du 31 octobre 2014 au R+8 : 2,25 M€ dont 1,2 M€ sur les façades ; partie indemnitaire suivie par la DAJ
  - Travaux de curage et de décontamination
  - Expertise judiciaire pour apprécier les causes du sinistre, les responsabilités et les impacts financiers incombant à chacun ; **dans l'attente, RF a pris en charge les travaux et sera remboursé d'une partie**
- Travaux secteur 6 : prés de 10 000 réserves ; à date, pas de sinistre ou de déclaration en DO, levée des réserves finalisée pour une large part – reste à traiter en particulier les réserves sur EMTE (pas de DGD avant la fin de la phase 4)

DOCUMENT MEDIAPART

LES CHARGES DE FONCTIONNEMENT LIÉES À LA RÉHABILITATION

- Ces charges de fonctionnement liées à la réhabilitation n'intègrent pas :
  - Les frais engagés en 2003 et 2004 (déménagement et premiers loyers sur Mangin)
  - La charge d'amortissement des travaux (pour ceux non couverts par la subvention d'équipement)
  - **La baisse des produits financiers (en lien avec la baisse de la trésorerie) et bientôt l'apparition de frais financiers (sur les découverts bancaires et emprunts)**
  - Les indemnités versées aux anciens locataires ou aux entreprises suite à des ruptures de contrats ou à des litiges et passées en charges jusqu'en 2014
  - La dépréciation des cautions versées pour les locaux de Mangin et du Tripode et les provisions pour remise en état des locaux
  - Des éléments exceptionnels tels que le risque sur la taxe foncière et la CFE
  - **Elles n'intègrent pas non plus la perte de recettes immobilières (loyers et charges)** (3,6 M€ en 2013 et 4,5 M€ depuis 2014), **suite au déménagement de RFI (et MC Doualiya) fin février 2013, sachant que les espaces réhabilités ne pourront pas être reloués avant 2020**

- Chaque année, nous tentons ainsi de détailler de façon plus exhaustive les charges annuelles de fonctionnement liées à la réhabilitation (voir tableau page suivante) ; ce dernier n'intègre néanmoins pas :
  - La perte de produits financiers ou les frais financiers (sur les découverts bancaires et/ou les emprunts éventuels)
  - La perte de loyers liée au départ de RFI

DOCUMENT MEDIAPART

LES CHARGES (FONCTIONNEMENT COURANT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS) LIÉES À LA RÉHABILITATION

Charges de fonctionnement liées à la réhabilitation (en k€)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Cumul 2003-2018
Fonctionnement Mangin et archivage																	
Archivage	95	425	316	307	333	374	395	392	386	399	392	366	383	377	608	796	6 344
Fonctionnement Mangin	1 330	4 523	4 505	4 715	5 041	5 152	5 588	5 074	5 080	5 197	5 303	5 252	5 248	5 250	5 447	5 571	78 276
Frais de personnel lié aux emprises externes	115	90	91	96	97	98	100	100	100	100	100	102	105	215	220	102	1 831
Amortissements		452	667	569	442	414	388	365	359	293	182	87	111	102	102		4 533
Fonctionnement FMR																209	209
Fonctionnement Tripode													300	2 518	2 818	4 471	10 107
Dépréciation cautions Mangin puis Tripode						1 124		-99					410	204	11		1 650
Frais de remise en état Tripode													2 640	1 446	-1 941		2 145
Frais de remise en état Mangin	457	1 168														2 652	4 277
Fonctionnement réhabilitation	**1 997**	**6 658**	**5 579**	**5 687**	**5 913**	**7 162**	**6 471**	**5 832**	**5 925**	**5 989**	**5 977**	**5 807**	**9 198**	**10 112**	**7 265**	**13 801**	**109 373**
Maîtrise d'ouvrage : frais de fonctionnement			**274**	**265**	**370**	**880**	**680**	**1 245**	**2 170**	**2 074**	**2 006**	**4 555**	**3 512**	**2 399**	**2 020**	**2 053**	**24 503**
Maîtrise d'ouvrage : charges de personnel			**447**	**361**	**429**	**482**	**569**	**710**	**661**	**847**	**934**	**1 045**	**2 302**	**2 357**	**2 634**	**2 936**	**16 714**
ETP										***9***	***10***	***10***	***11***	***15***	***20***	***27***	
Pertes de recettes immobilières et dédommagements	101	194	374	476	1 546	1 660	1 951	1 997	2 120	2 086	2 149	2 207	2 210	2 212	2 212		23 495
Provision indemnités d'éviction Visual 102			1 200		300	700	25		987			338					3 550
Provision pour risque amiante			3 500												0		3 500
Provision pour litiges entreprises								524	4 323	3 245	1 484	843	255	96	56		10 825
Provision pour risque fiscal												6 698	5 482	5 144	7 412	431	25 167
Charge fiscale																2 158	2 158
Dépréciation des immob à détruire	206		529	3 394				129			1 641		713			1 039	7 651
Immobilisations détruites				346	260		283				332	1 236		1	2		2 459
Amortissement réhabilitation				148	595	638	656	627	2 450	7 989	7 929	8 439	14 385	14 687	16 215	17 940	92 697
Total charges	**2 304**	**6 852**	**11 903**	**11 368**	**11 808**	**11 884**	**10 748**	**11 064**	**18 756**	**30 534**	**24 205**	**31 309**	**42 112**	**37 023**	**37 835**	**40 358**	**340 062**
Reprises provisions amiante, litige entreprises et Visual 102				691	2 395	317	113		553	4 323	1 978	2 460	4 263	306			17 398
Reprises dépréciation pour immos détruites				206	1 183	415	1 418		266	511	198	1 420	63	65	65		5 809
Reprises provision risque fiscal																3 809	3 809
Indemnisation de l'assurance pour l'incendie													2 633	6 101	4 462	1 998	15 194
Transfert de charges					10	1	8			98	203	258					578
Production immobilisée													2 730	1 883	1 949	2 239	8 801
Subvention d'investissement									3 585	5 733	5 712	6 161	10 697	10 448	12 113	13 997	68 446
Total produits	**0**	**0**	**0**	**897**	**3 588**	**733**	**1 539**	**0**	**4 886**	**10 714**	**8 090**	**10 299**	**20 386**	**18 803**	**18 589**	**22 043**	**120 567**
																	0
Impact net sur le fonctionnement de RF	**2 304**	**6 852**	**11 903**	**10 471**	**8 220**	**11 151**	**9 209**	**11 064**	**13 870**	**19 819**	**16 115**	**21 010**	**21 726**	**18 220**	**19 246**	**18 315**	**219 495**
Dotation de l'Etat affectée à la réhabilitation	**0**	**7 120**	**7 281**	**9 212**	**11 593**	**13 355**	**15 037**	**10 589**	**14 249**	**16 070**	**15 974**	**12 939**	**12 939**	**12 939**	**12 939**	**21 596**	**193 832**
Résultat net	**-2 304**	**268**	**-4 622**	**-1 259**	**3 373**	**2 204**	**5 828**	**-475**	**379**	**-3 749**	**-141**	**-8 071**	**-8 787**	**-5 281**	**-6 307**	**3 281**	**-25 663**

DOCUMENT MEDIAPART

ÉVOLUTION DES CHARGES COURANTES DE FONCTIONNEMENT LIÉES À LA RÉHABILITATION

Charges de fonctionnement courantes liées à la réhabilitation (en k€)	2015	2016	2017	2018	Var.2018/17 En k€	Var.2018/17 En %
Archivage	383	377	608	796	188	31%
Fonctionnement Mangin	5 248	5 250	5 447	5 571	124	2%
Frais de personnel lié aux emprises externes	105	215	220	102	-118	-54%
Amortissements	111	102	102		-102	-100%
Fonctionnement FMR				209	209	
Fonctionnement Tripode	300	2 518	2 818	4 471	1 653	59%
Dépréciation cautions Mangin puis Tripode	410	204	11		-11	-100%
Frais de remise en état Tripode	2 640	1 446	-1 941		1 941	
Frais de remise en état Mangin				2 652	2 652	
Fonctionnement réhabilitation	**9 198**	**10 112**	**7 265**	**13 801**	**6 536**	**90%**
Maîtrise d'ouvrage : frais de fonctionnement Assurances, frais de fonctionnmt cités de chantier, FMR, assur,déménagmnts internes, locations diverses, honoraires, nettoyage, gardiennage…	**3 512**	**2 399**	**2 020**	**2 053**	**32,9**	**2%**
Maîtrise d'ouvrage : charges de personnel	**2 302**	**2 357**	**2 634**	**2 936**	**302**	*11%*
ETP	***11***	***15***	***20***	***27***		*34%*
Amortissement réhabilitation	14 385	14 687	16 215	17 940	1 725	*11%*
Total charges	**29 396**	**29 570**	**28 154**	**36 757**	**8 603**	**31%**
Production immobilisée	2 730	1 883	1 949	2 239	290	*15%*
Subvention d'investissement	10 697	10 448	12 113	13 997	1 884	*16%*
Total produits	**13 427**	**12 331**	**14 062**	**16 236**	**2 174**	**15%**
Impact net sur le fonctionnement de RF	**15 969**	**17 239**	**14 091**	**20 521**	**6 429**	*46%*
Dotation de l'Etat affectée à la réhabilitation	**12 939**	**12 939**	**12 939**	**21 596**	**8 657**	*67%*
Résultat net	**-3 030**	**-4 300**	**-1 152**	**1 075**	**2 228**	***ns***

- Les principales évolutions de charges courantes entre 2017 et 2018 portent sur :
  - Le fonctionnement du Tripode : +1 653 k€ (location d'un étage supplémentaire et apurement des charges locatives 2017 et 2018)
  - La provision pour remise en état des locaux de Mangin : 2 652 k€
  - Les charges de personnel de la Direction de la Réhabilitation : +302 k€ (augmentation des effectifs)
- L'augmentation de la CAP Fonctionnement affectée aux coûts de la réhabilitation (+8 657 k€) a permis de couvrir la hausse des charges induites par le chantier (+6 429 k€)

DOCUMENT MEDIAPART

POINT SUR LES LITIGES ET INDEMNITÉS VERSÉES

- A l'issue des travaux de chacune des phases, certaines entreprises font des réclamations au regard des modifications de programmes apportées et des difficultés rencontrées liées à l'organisation du chantier (prolongation des délais et décalage des travaux, problèmes de coordination entre entreprises…)
  - Ces différends se traduisent par des indemnités représentant **23,7 M€** en cumulé fin 2018 (concernant notamment les entreprises COMSA, Satelec, EMTE, SPIE , Lindner, SRA et Vulcain)
    - Jusqu'en 2013, ces indemnités étaient comptabilisées en charges (pour un total de 10 M€)
    - A partir de 2014, les indemnités versées aux entreprises sont immobilisées (pour 13,7 M€ fin 2018)

Indemnités (en M€)	En charges	En immobilisations
2010	0,5	
2011	3,919	
2012	6,932	
2013	1,26	
2014	-2,322	1,7
2015	-0,288	1,7
2016		2,99
2017		4,6
2018		2,7
Total	**10,0**	**13,7**

= 23,7 M€

	déc-18	
Détail des indemnités (en M€)	**Réalisé**	**Enveloppe**
Phases 0 et 1	6,6	6,6
Phase 2	7,1	9,4
Phase 4	10	14,9
Phase 3		27,7
Total	**23,7**	**58,6**

DOCUMENT MEDIAPART

V. FLUX DE TRÉSORERIE ET STRUCTURE FINANCIÈRE

DOCUMENT MEDIAPART

LE TABLEAU DE FINANCEMENT

Tableau des flux En k€	2015	2016	2017	2018	Cumul 2015-18 En k€
Capacité d'autofinancement	13 100	20 658	24 966	28 927	*87 651*
+ Cessions d'immos d'exploitation	116	1	8	2 261	*2 386*
+ Cessions et réduction d'immos financières	182	200	261	151	*794*
+ Apport en capital		27 500			*27 500*
+ Augmentation endettement financier	2 674				*2 674*
+ Diminution du BFR brut	1 260			10 224	*26 943*
+ Subventions d'investissement	29 605	29 605	34 606	10 092	*103 907*
+ Diminution de la trésorerie	11 322				*11 322*
= Total Ressources (A)	**61 486**	**77 964**	**59 841**	**51 655**	***250 947***
+ Investissements d'exploitation	60 890	62 887	41 962	49 827	*215 566*
+ Investissements financiers	596	422	500	137	*1 655*
+ Augmentation du BFR		8 344	13 778		*22 122*
+ Augmentation de la trésorerie		6 311	3 601	1 692	*11 603*
= Total Emplois (B)	**61 486**	**77 965**	**59 841**	**51 655**	***250 946***

- **En cumulé sur 4 ans,** les principales ressources de financement de RF sont constituées par l'autofinancement généré par l'activité de l'entreprise (87,6 M€) ainsi que par les subventions d'investissement reçues (103,9 M€). Ces ressources, complétées par l'apport de la première moitié de la dotation en capital de l'Etat (27,5 M€ en 2016) ont permis de financer les investissements d'exploitation d'un montant de 215,6 M€. Le financement propre de RF représente sur la période 41% de l'investissement
  - Rappelons que le COM 2015-19 tablait sur un financement propre de RF représentant 31% du total des investissements cumulés de la période
- Sur l'exercice 2018, l'autofinancement (28,9 M€) et la subvention d'investissement (10,1 M€), au total 39 M€, n'ont pas suffi à la couverture des investissements (investissements liés à la réhabilitation et investissements courants : 49,8 M€) ; l'équilibre du financement a reposé sur la ressource financière liée à l'augmentation en fin d'année des dettes courantes de RF (augmentation des dettes fournisseurs et des dettes fiscales)

DOCUMENT MEDIAPART

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Besoin en Fonds de Roulement Brut (en k€)	2015	2016	2017	2018	*Diff. En k€*
+ Encours clients	34 190	44 410	43 744	50 978	*7 234*
- Encours fournisseurs	45 834	52 357	43 915	54 696	*10 781*
+ Stocks	1 620	578	594	562	*-32*
= BFR Commercial	**-10 024**	**-7 369**	**423**	**-3 156**	***-3 579***
- Dettes et créances sociales	86 366	85 101	88 513	82 269	*-6 244*
- Dettes et créances fiscales	-22 660	-24 110	-27 392	-20 835	*6 556*
- Autres dettes et créances	15 903	12 929	6 812	13 144	*6 333*
= BFR Brut	**-89 633**	**-81 289**	**-67 511**	**-77 735**	***-10 224***

- Le besoin en fonds de roulement (BFR) est un besoin de financement correspondant au décalage dans le temps entre les encaissements (de produits, de créances…) et les décaissements (de charges, d'investissements…)
- RF dispose en fait d'une ressource en fonds de roulement (ressource de trésorerie) liée :
  - Au versement mensuel de la redevance (par 12ème, en début de mois, sans reliquat à percevoir en fin d'année)
  - Aux délais de règlement des fournisseurs d'exploitation ainsi que des fournisseurs d'immobilisations (chantier) qui couvrent largement les besoins de financement courants (créances vis-à-vis des annonceurs, crédit de TVA, crédit d'impôt…)
- Cette ressource de trésorerie s'est accrue en 2018 (+10,2 M€) du fait de la hausse des dettes fournisseurs (exploitation et immobilisations) mais aussi des dettes fiscales (CFE, taxes foncières et IS). Cet accroissement des dettes est pour partie imputable au rallongement des délais de règlement des fournisseurs lié au changement du système d'informations

DOCUMENT MEDIAPART

LE BILAN ET LES ÉQUILIBRES FINANCIERS

Bilan Fonctionnel (en valeurs nettes) En k€	2015	2016	2017	2018	Diff. En k€
Fonds propres	208 858	245 520	262 818	266 640	3 822
+ Provisions pour risques et charges	74 050	78 398	79 324	70 503	-8 821
+ Dettes financières à plus d'un an	7	6	6	6	0
=Capitaux Permanents (A)	**282 914**	**323 924**	**342 149**	**337 149**	**-5 000**
Immobilisations d'exploitation	376 707	402 815	403 986	409 618	5 632
+ Immobilisations financières	2 835	3 106	3 153	2 507	-646
=Actif Immobilisé (B)	**379 542**	**405 921**	**407 139**	**412 125**	**4 986**
Fonds de Roulement (C)=(A)-(B)	**-96 628**	**-81 997**	**-64 990**	**-74 976**	**-9 985**
Encours clients	32 866	43 061	42 047	47 828	5 781
- Dettes fournisseurs	45 834	52 357	43 915	54 696	10 781
+ Stocks	1 492	452	442	411	-32
- Autres dettes et créances	79 609	73 920	67 933	74 578	6 645
= Besoin en Fonds de Roulement Net (D)	**-91 085**	**-82 765**	**-69 359**	**-81 036**	**-11 677**
Créances financières groupe	0	0	0	0	0
+ Liquidités	21 198	20 494	10 657	8 313	-2 344
- Dettes financières à moins d'un an	26 740	19 726	6 288	2 253	-4 036
= Trésorerie (C) - (D)	**-5 543**	**768**	**4 369**	**6 061**	**1 692**

- Le bilan permet d'apprécier, à la clôture de l'exercice, les ressources de financement accumulées par l'entreprise et les emplois que celles-ci ont permis de financer.

- Sous l'effet de l'incorporation du résultat excédentaire 2018, les fonds propres se sont consolidés
- Il ressort néanmoins que le bilan de RF souligne le net déséquilibre structurel de la structure financière, les ressources stables étant très insuffisantes à la couverture des actifs de l'entreprise. Malgré un fonds de roulement lourdement négatif, la trésorerie reste excédentaire grâce au financement généré par l'exploitation : décalage entre encaissements (versements mensuels de la CAP) et décaissements (dettes d'exploitation, dettes sur immobilisations et dettes fiscales)
- Au regard des investissements futurs liés à la fin du programme de réhabilitation, la reconstitution du fonds de roulement de RF devrait être au centre des projections du prochain COM
  - Le second versement (50%) en mai 2019 de la dotation en capital de l'Etat (27,5 M€) devrait renforcer les fonds propres de RF sans pour autant conforter significativement le fonds de roulement

DOCUMENT MEDIAPART

LES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES DE RADIO FRANCE

Détail des immobilisations financières de RF au 31/12/2018 (en k€)

Sociétés	% détenu	Montant de la participation	Provisions	Dividendes perçus
Gd Théatre des Champs Elysées	33,9%	1 032	243	
MEDIAMETRIE	13,5%	55		0
ARTE France	15,0%	1 303		
Sous-total		**2 390**	**243**	**0**
Titres immob au titre de l'effort à la construction		163	163	
Titres associatifs		15		
Prêts aux salariés		87		
Dépôts et cautionnements		257		
Dépôts baux		2 590	2 590	
Total Général		**5 502**	**2 996**	**0**

- RF détient des titres dans 3 sociétés : le Théâtre des Champs Elysées, Médiamétrie et Arte France ; ces participations sont considérées comme non significatives → RF n'est pas soumise à l'obligation d'établir des comptes consolidés
- Les dépôts de garantie ont été en totalité dépréciés pour 2 590 k€ ; cette dépréciation concerne les baux de Mangin et de Tripode ainsi que ceux contractés pour les locales.
  - Dépôt de garantie Mangin : 1 139 k€, avec indexation
  - Dépôt de garantie Tripode : 803 k€